

La extranjerización económica y su impacto en la organización de la elite empresaria transnacional de la Argentina (1989-2001)*

ALEJANDRO DULITZKY**

pp. 121-149

Resumen

En el siguiente artículo abordaremos el estudio de un segmento específico de la elite empresaria, el grupo conformado por los dirigentes máximos de las empresas transnacionales de la Argentina, la elite empresaria transnacional (EET).

Partiendo del estudio de las trayectorias recorridas por dichos individuos, analizaremos la relación que se establece entre las transformaciones económicas de los años 1990, y los cambios y continuidades que experimenta la organización de la EET. Específicamente, mostraremos que, si bien la extranjerización de la economía estimuló la emergencia de un nuevo perfil de dirigente con características más «globales», en algunos sectores (como es el caso de los servicios públicos privatizados) se mantiene la preferencia por directivos estrechamente vinculados al ámbito local y, en particular, al sector público-estatal.

Palabras clave

Extranjerización económica / Elite empresaria / Empresas transnacionales

Abstract

In the next article will address the study of a specific segment of the business elite, the group formed by maximum leaders of Argentina, the elite of transnational corporations, the elite of transnational entrepreneur (EET). Based on the study of the careers of these CEOs, we will look at the relationship established between the economic transformations of the years 1990, and changes and continuities experienced by the Organization of the EET. Specifically, we show that while the denationalization of the economy spurred the emergence of a new leader with characteristics profile more «global», in some sectors (as it is the case of the privatized public services) remains preference by leaders strong linked to the local level and, in particular, to public sector.

Key words

Economic foreigning figure / Elite of transnational entrepreneur / Transnational Corporations

* El siguiente trabajo forma parte de la tesis de maestría denominada *Extranjerización económica, ¿internacionalización de las elites? Empresas transnacionales, elite empresaria y pautas de internacionalización en la Argentina del último cuarto del siglo XX*, dirigida por Ana Castellani y Mariana Heredia, y defendida en marzo de 2014 en el Instituto de Altos Estudios Sociales de la Universidad de General San Martín (IDAES-UNSAM), Provincia de Buenos Aires, Argentina.

** Becario doctoral de la Universidad de Buenos Aires con sede en el Instituto de Investigaciones Gino Germani y docente de la carrera de sociología de la UBA.

Correo-e: alejandro.dulitzky@gmail.com

Introducción

Numerosas investigaciones han señalado que, a partir de los años noventa del siglo pasado, comienza a consolidarse en la Argentina un proceso de extranjerización sumamente acelerado: las empresas transnacionales pasan a ocupar un lugar central dentro de la estructura económica local, relegando a un segundo plano a las empresas de capital nacional. En efecto, desde esa década, no sólo las extranjeras son más numerosas dentro de las 100 empresas más importantes del país, sino que además concentran la mayor parte de la facturación y en muy diversos sectores de actividad (Azpiazu y Basualdo, 2009; Kulfas, Porta y Ramos, 2002).

En este marco, y a pesar de que constituyen la nueva elite económica de la Argentina, resulta llamativa la escasa atención recibida por los individuos que se posicionan al frente de estas empresas. ¿Quiénes son? ¿Cómo alcanzan esas posiciones? ¿Qué lazos guardan con la empresa? ¿Qué vinculaciones laborales y educativas establecen con la Argentina? ¿Y con el país del cual es originaria la firma? En otras palabras, poco o nada se conoce sobre quienes comandan las empresas extranjeras, devenidas las más importantes de la economía local a partir de la década de 1990.

En diálogo con la economía política, la sociología de las organizaciones y la sociología de las elites nos proponemos en este artículo dar cuenta de los cambios y continuidades experimentados en la organización de la elite empresaria transnacional (EET), y su relación con las transformaciones económicas de la última década del siglo XX. A partir del estudio de las trayectorias laborales y educativas recorridas por los presidentes de las empresas transnacionales que ocuparon los primeros puestos del *ranking* de ventas en la Argentina, entre 1976 y 2001, argumentaremos que la extranjerización económica que experimenta el país durante los años 1990 propició un incremento en los niveles de internacionalización¹ que exhibe dicha elite, aunque con algunos matices. Si bien es cierto que, a diferencia del período previo (1976-1988), muchos de los presidentes de empresa transnacional son ahora ciudadanos extranjeros con escasas o nulas vinculaciones con el país, aún persiste, en un reducido grupo de empresas, una elite de individuos fuertemente arraigada al ámbito local y, en particular, al sector público-estatal.

A lo largo de este trabajo mostraremos que, si bien es posible establecer una relación afirmativa entre la extranjerización económica y la internacionalización de la EET, es precisamente en la articulación, que se establece entre el Estado y las empresas transnacionales a lo largo del período, donde reside la especificidad de dicha internacionalización. En otras palabras, veremos que mientras mayor es la incidencia del Estado en un determinado sector de actividad (que entendemos tanto en términos de restricción, como de promoción

¹ Entendida, según los parámetros de este estudio, como la formación en alguna institución educativa del extranjero (internacionalización educativa), o el desempeño de cargos privados en el exterior (internacionalización laboral).

de las actividades económicas dentro del sector), menor es la internacionalización de las carreras recorridas por los dirigentes de las empresas transnacionales que operan en el mismo (situación que deja en evidencia la preferencia de estas empresas por dirigentes con perfiles más «locales»). En contraste con ello, a mayor apertura y desregulación, mayor la internacionalización exhibida por las carreras directivas (es decir, dirigentes con perfiles más bien «globales»).

La muestra para la realización de este estudio está conformada por un total de 54 presidentes de empresas transnacionales, de los cuales 34 ocuparon el cargo durante los años noventa, y los 20 restantes lo hicieron en el período previo. Si bien este artículo pone el foco en dicha década, para observar los cambios y continuidades en la organización de la EET y su vinculación con las transformaciones económicas del período, tendremos en cuenta a lo largo de la argumentación ciertos aspectos centrales de la etapa 1976-1988.²

Este artículo se divide en tres apartados. En primer término, expondremos las transformaciones operadas durante los años noventa en la relación establecida entre las empresas transnacionales, el Estado y el mercado (local y global). En segundo lugar, abordaremos el estudio de los cambios y continuidades en la organización de la EET del país durante esos años, prestando especial atención a los diferentes patrones de internacionalización que exhiben sus trayectorias laborales y educativas. Tercero, analizaremos la relación entre las transformaciones económicas señaladas en el primer apartado y la internacionalización de la EET entre los años 1989 y 2001. Por último, presentamos las conclusiones del trabajo.

Las transformaciones económicas de los años noventa del siglo XX: la consolidación de la extranjerización

Los hechos y procesos que constituyeron la consabida extranjerización de la economía argentina, lejos de haberse presentado como un conjunto de fenómenos aislados, a contramano de las tendencias globales, tuvieron su origen en los cambios y transformaciones que experimentara la dinámica mundial del sistema capitalista en las últimas décadas del siglo XX. En este sentido, a los incrementos en los niveles registrados por las inversiones extranjeras a escala global, debemos agregar los importantes cambios cualitativos operados en la lógica de despliegue de dichas inversiones que, como nunca antes en la historia,

² Este trabajo está basado en los datos recogidos en el marco del Proyecto PIP 1350 (UNSAM-CONICET), bajo la dirección de Ana Castellani. Específicamente, fueron consideradas para la realización de esta investigación las trayectorias laborales y educativas de los individuos que ocuparon el cargo de presidente de aquellas empresas transnacionales que se han mantenido por un lapso no menor a los 3 años (no necesariamente consecutivos) dentro del *ranking* de las primeras 100 empresas de mayor facturación de la Argentina, durante el período comprendido entre los años 1976 y 2001. Siguiendo estos criterios, la muestra de empresas quedó compuesta por un total de 28 firmas de capital extranjero: 9 para el período comprendido entre los años 1976 y 1988; 12 para el período 1989-2001; y 7 que se mantuvieron entre las primeras 100 del país durante los dos períodos considerados. De esas 28 empresas surge la muestra de presidentes, conformada por un total de 54 individuos.

incluyeron factores tales como un creciente peso de las fusiones y adquisiciones, así como una redefinición de los vínculos «intra-corporación» hacia una mayor articulación entre las diferentes filiales y sus casas matrices, tanto en el plano comercial como en el tecnológico y productivo (Chudnovsky y López, 2001: 11).

Según refleja el trabajo realizado por Charles Oman (1999) en el marco de la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OECD), dicho incremento en el volumen y la movilidad de los capitales extranjeros se explica, en parte, por la intensificación de la «competencia» que llevaban adelante diferentes países del mundo por atraer inversiones. Una de las razones que explican esta acentuación es la aparición, durante los años 1980 y 1990, de numerosos mercados «emergentes» que trocaron sus viejos esquemas de proteccionismo económico por un conjunto de políticas activas de promoción y aliento a las inversiones extranjeras. En este proceso fue clave el rol desempeñado por China, que pasó de (prácticamente) excluir la inversión extranjera a atraer, hacia 1990, más de 40 mil millones de dólares. Este hecho propició que otros países de Asia y del mundo occidental buscaran intensificar sus esfuerzos por atraer inversiones, en pos de mejorar su posición relativa en términos de competencia (Oman, 1999: 14). Ello se complementa, a su vez, con la fuerte presión que ejercieron los países desarrollados y los organismos financieros internacionales por imponer un nuevo paradigma económico, caracterizado por la desregulación de los mercados y la liberalización de las políticas relativas al comercio y al flujo de capitales (idem: 14 y 15).

La economía argentina de los años noventa se presenta, en este contexto, como un escenario mucho más favorable para la inversión foránea y la radicación de empresas transnacionales que el período previo. El extraordinario aumento del endeudamiento externo y las fuertes presiones de los acreedores extranjeros, los recurrentes desequilibrios macroeconómicos, la persistente profundización del proceso inflacionario y la incertidumbre generalizada en torno a los futuros senderos evolutivos de la economía local hicieron del período comprendido entre los años 1976 y 1988 un marco poco propicio para la inversión y radicación de capitales (Azpiazu y Kosacoff, 1986; Azpiazu, 1992; Basualdo, 2006).

En contraste, la década del noventa fue un período de notable crecimiento para el capital foráneo. En efecto, tanto si se considera la evolución del número de firmas transnacionales entre las 200 empresas más importantes del país (cuadro 1), como la participación de las mismas en el total de las ventas (cuadro 2), podemos constatar entre los años 1989 y 2001, un aumento considerable en la importancia relativa de las empresas transnacionales en la economía local. En contraposición a ello, se evidencia una fuerte retracción de las empresas estatales y de las firmas controladas por capitales locales. En palabras de Castellani y Gaggero (2012: 231), «si en las décadas de 1970 y 1980 los grupos económicos nacionales se transformaron en el eje central de un nuevo poder económico en la Argentina, la década de 1990 puede interpretarse como el fin de una etapa en la historia del empresariado local».

Cuadro 1

Evolución de la cantidad de firmas por tipo de empresa,³ 1989-2001

Tipo de empresa	Promedio 1976-1988	1989	1991	1993	1995	1997	1999	2001
Estatales	22	18	19	8	5	3	1	1
Grupos económicos nacionales	57	68	66	65	56	49	37	35
Empresas locales independientes	38	38	39	40	38	30	25	27
Empresas transnacionales diversificadas	31	35	27	23	21	25	36	31
Empresas transnacionales	49	34	29	27	35	52	61	61
Asociaciones	3	7	20	37	45	41	40	45
Total	200	200	200	200	200	200	200	200

Fuente: elaboración propia con base en Basualdo (2006).

Cuadro 2

Distribución de las ventas totales de la cúpula según tipo de empresa, 1989-2001

Tipo de empresa	Promedio 1976-1988	1989	1991	1993	1995	1997	1999	2001
Estatales	33,1	32	28,9	5,1	3,4	2,1	1,3	1,6
Grupos económicos nacionales	22,1	25,9	24,5	24,6	25,1	22,7	18,6	16,8
Empresas locales independientes	8,7	10,7	10	13,2	12,5	10,1	8,7	9,9
Empresas transnacionales diversificadas	20	17,4	12,6	12,1	11,6	17,1	32,5	32,9
Empresas transnacionales	15,1	10,9	9,9	10,1	15,1	19,7	22,5	21,5
Asociaciones	0,9	3,1	14	35	32,3	28,4	16,4	17,4
Total	100	100	100	100	100	100	100	100

Fuente: elaboración propia con base en Basualdo (2006).

Según interpretamos de los numerosos trabajos e investigaciones sobre el tema (Chudnovsky y López, 2001; Kulfas, Porta y Ramos, 2002; Basualdo, 2006, entre otros), el giro favorable

³ Siguiendo a Basualdo (2006: 152-153), las «Empresas Locales Independientes» son grandes firmas locales que actúan por sí solas, sin estar vinculadas por la propiedad con otras empresas de la misma u otra rama económica; los «Grupos Económicos Locales» comprenden aquellos capitales locales que detentan la propiedad de 6 o más firmas en diversas actividades económicas; las «Empresas Transnacionales Diversificadas» (también denominados «Conglomerados Extranjeros») son aquellas firmas extranjeras que controlan 6 o más subsidiarias locales, mientras que las «Empresas Transnacionales» controlan menos de 6; finalmente, las «Asociaciones» representan a los consorcios cuyo capital accionario es compartido por inversores del mismo o diferente origen.

hacia la inversión y radicación de capitales extranjeros que se observa en el país durante la última década del siglo pasado obedece, en líneas generales, a cuatro factores específicos.

En primer lugar, al dinamismo que adquiere el mercado interno a partir del fuerte aumento de la demanda, que se produce como efecto del «shock» estabilizador generado por el Plan de Convertibilidad y que se extiende de forma ininterrumpida hasta 1994. Sancionado en abril del año 1991, el «Plan de convertibilidad» establecía la garantía legal de que las reservas internacionales de libre disponibilidad en poder del Banco Central respaldarían el total de la base monetaria en pesos a un tipo de cambio fijo de un dólar por cada peso. Además de controlar el espiral inflacionario que había empezado a gestarse en la década pasada, este esquema permitía a las empresas asegurarse una elevada ganancia en dólares como producto de la libre conversión de los ingresos generados en el ámbito local.

En segundo lugar, a la formación del Mercosur, que también operó como un elemento de fuerte peso al ampliar los horizontes comerciales del mercado argentino, en particular en sectores como el automotriz (Bastos, et al., 1999). Como apuntan Chudnovsky y López (2001: 117), el papel del Mercosur fue particularmente central en la industria automotriz ya que, a partir del mismo, ciertas terminales ubicadas en el país incrementaron su importancia estratégica. Por ejemplo, las empresas transnacionales Fiat y Renault, que se habían retirado del país durante los años 1980, cediendo el control de sus licencias a firmas de origen mayoritariamente local, recuperaron el control de sus filiales a mediados de los noventa. Asimismo, retornaron al país las terminales estadounidenses de General Motors y de Chrysler.

Tercero, la apertura comercial y la desregulación de los principales mercados en los que operaba el capital extranjero. Entre los aspectos más destacables en relación a este punto se encuentra la aplicación, en el año 1993, de una serie de modificaciones en la Ley de Inversiones Extranjeras (sancionada originalmente en el año 1976) que acentuaba la tendencia hacia la liberalización de los diferentes mercados en que operaban los capitales extranjeros. Este nuevo texto no establecía requisitos, plazos ni condiciones para la remisión de dividendos (los cuales estaban exceptuados, a su vez, de cualquier tributación específica) y la repatriación de capitales. Tampoco planteaba exigencias de ningún tipo para materializar inversiones con capital foráneo, ya que toda firma o individuo contaba con un acceso irrestricto al mercado de divisas. Las empresas extranjeras podían, asimismo, utilizar cualquier estructura corporativa reconocida por la ley local, participar en programas de investigación con financiamiento público y acceder al crédito en igualdad de condiciones que las argentinas.⁴

⁴ Una comparación de los diferentes regímenes regulatorios, vigentes en distintos países de América Latina para las inversiones extranjeras, permite apreciar que el marco jurídico argentino resulta, a simple vista, el más laxo en materia regulatoria: los capitales extranjeros pueden operar libremente en todos los sectores y actividades de la economía. Para más información al respecto, ver Dulitzky (2014).

El sistema financiero, por su parte, también fue objeto de modificaciones que acentuaron su grado de liberalización cuando, en 1994 se determinó la eliminación del «principio de reciprocidad», por el cual el BCRA sólo consideraba los pedidos de apertura de filiales bancarias por parte de instituciones provenientes de países que aseguraban un trato igualitario a sus pares argentinas. De esta forma, se garantizó el mismo tratamiento para los bancos de capital extranjero y local.

Asimismo, y en línea con la intención de producir cambios regulatorios favorables para la inversión extranjera, la administración Menem se propuso mejorar las garantías en materia de transferencia tecnológica para las firmas extranjeras, a través de dos mecanismos: por un lado, las modificaciones a las leyes de propiedad intelectual y, por el otro, la eliminación del requisito de autorización de los contratos de transferencia de tecnología entre una subsidiaria local y su casa matriz (Chudnovsky y López, 2001: 120).

En última instancia, en materia de garantías para los inversores extranjeros, debemos mencionar la firma de una serie de tratados entre los que destacan la adhesión al Convenio Constitutivo del Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones del Banco Mundial; la adhesión al *Overseas Private Investment Corporation*; la participación del Centro Internacional para el Arreglo de Disputas sobre Inversión (CIADI); y la firma de varios tratados bilaterales de protección de las inversiones con distintos países (Bohoslavsky, 2010; Stanley, 2004)

En cuarto y último lugar, se encuentra el programa de privatizaciones y el conjunto de «incentivos» específicos que lo acompañó. Como señalan Chudnovsky y López (2001), la sanción de la Ley de Reforma del Estado en 1989 (a partir de la cual el Estado declaró sujetas a privatización o concesión a un amplio grupo de empresas y actividades del sector público) se vio acompañada por un conjunto de privilegios que tenían como objeto mejorar (aún más) las condiciones de acceso para los diferentes inversores (en particular, los extranjeros). Por ejemplo, la decisión por parte del Estado de vender participaciones mayoritarias en cada una de sus empresas estimuló la presencia de inversores extranjeros que, de otra forma, podrían haber tenido mayor incertidumbre si el gobierno intentaba mantener el control o una participación significativa en la dirección de las empresas. Asimismo, se han ofrecido en general mercados cautivos y tasas de rentabilidad garantizadas a los operadores privados (por lapsos variables según el caso). Sin embargo, el «incentivo», que marcó una presencia significativa de inversores extranjeros en el negocio de las privatizaciones, fue la incorporación, en gran parte de los pliegos sujetos a privatización, de una cláusula que establecía la participación obligada, dentro de los consorcios adjudicatarios, de operadores técnicos con experiencia en el negocio (y por ello, necesariamente extranjeros) (Azpiazu, 2002).

En este marco, y en un lapso comprendido entre 1990 y 1994, se transfirieron al sector privado numerosos activos estatales, entre ellos: una porción mayoritaria de la empresa petrolífera estatal (YPF era la empresa más grande del país en términos de facturación y

una de las líderes en materia de exportaciones); los ferrocarriles (tanto de carga como de pasajeros); la compañía estatal encargada de la prestación de los servicios de transporte y distribución de gas natural; las principales firmas estatales de generación, transmisión y distribución de energía eléctrica; la Empresa Nacional de Telecomunicaciones; Aerolíneas Argentinas; los astilleros y las firmas siderúrgicas y petroquímicas de propiedad estatal; la administración de los sistemas portuarios; canales de radio y TV, entre otros (Abeles, 1999; Azpiazu y Vispo, 1994). Como señalan Kulfas, Porta y Ramos (2002: 17), durante esta etapa inicial, es precisamente el proceso de las privatizaciones y concesiones al sector privado el que impulsa la mayoría de los flujos de inversión extranjera. En efecto, entre 1990 y 1993, el 51 por ciento del flujo de inversión extranjera directa corresponde a operaciones de privatización de activos públicos.

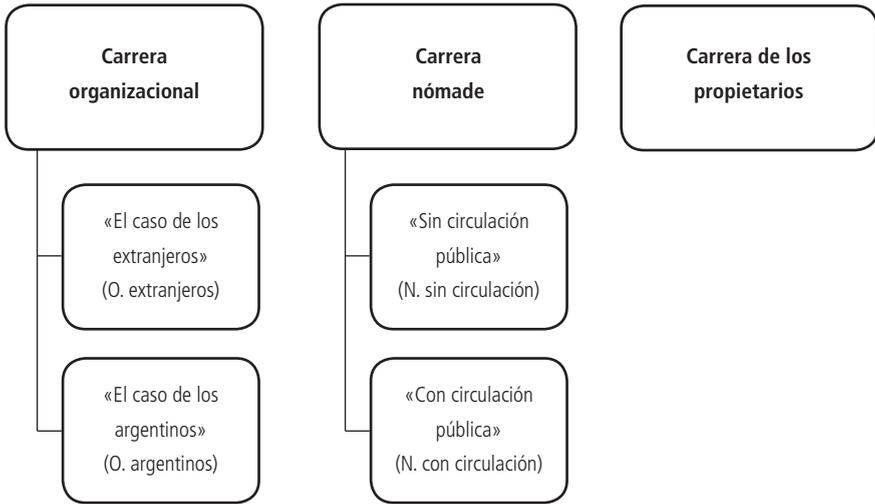
En síntesis, durante esta etapa, la intervención del Estado en relación al capital extranjero estuvo caracterizada (al menos en virtud de sus rasgos predominantes) por la modificación de las principales regulaciones que limitaban su accionar en los diferentes mercados de los que participaba. En su mayoría, estas reformas estuvieron guiadas por una lógica que apuntaba a una menor participación del Estado como agente regulador de las actividades económicas. Esta situación marcó un fuerte contraste con la década previa, cuando el Estado mantuvo un control mayor sobre el accionar del capital extranjero, favoreciendo únicamente a un conjunto específico de empresas (y no del capital extranjero en general) que, por su carácter diversificado o su vinculación con los Grupos Económicos Nacionales, lograron aprovechar los diferentes «incentivos» estatales (tales como la inserción exportadora subsidiada, los diferentes programas de capitalización de deuda externa, la participación en los programas de promoción industrial y el acceso a compras privilegiadas por parte del Estado), manteniendo, de esa forma, su posición privilegiada dentro de la cúpula empresaria local.

Cambios y continuidades en la organización de la elite empresaria transnacional

El análisis de las trayectorias laborales y educativas de los presidentes de las principales empresas transnacionales de la Argentina, entre los años 1976 y 2001, nos permite identificar tres agrupamientos distintos o tres modelos diferentes de carreras directivas (gráfico 1). En primer lugar, el de aquellos presidentes que acceden al cargo directivo a través de sucesivos ascensos al interior de la estructura organizacional de la empresa; en segundo término, el de aquellos que lo hacen por fuera de los límites de la organización; y, por último, una minoría conformada por quienes acceden al cargo por ser propietarios o accionistas de la empresa transnacional en cuestión.

Gráfico 1

Tipología de carreras directivas



Fuente: elaboración propia.

En el primero de estos grupos, que denominamos carrera organizacional, se distinguen dos situaciones complementarias: a) «el caso de los argentinos» que realizaron la mayor parte de su carrera dentro de la filial local de la empresa; y b) «el caso de los extranjeros» que arribaron al país para ocupar un cargo directivo (entre ellos, la presidencia), siempre dentro de la misma firma en la que consumaron la mayor parte de su trayectoria laboral. Este último caso se presenta con mayor frecuencia durante la década de los noventa.

En el segundo grupo, conformado por quienes accedieron a la presidencia tras haber realizado una carrera nómade entre diferentes organizaciones, se destacan dos situaciones alternativas: a) la de aquellos presidentes que realizaron una trayectoria laboral «con circulación pública» (es decir, que ocuparon un cargo público en alguna agencia estatal); y b) la de los presidentes que exhibieron trayectorias «sin circulación pública» (es decir, que transcurrieron con exclusividad dentro del ámbito privado).

Por último, en la carrera de los propietarios es posible distinguir dos situaciones diferentes: la de aquellos individuos que son dueños directos o accionistas de la empresa o el holding controlante, y la de los miembros de la familia dueña y fundadora de la empresa o grupo. Cualquiera sea la situación, prácticamente no se registran durante esos años casos de propietarios o accionistas al frente de sus empresas. Ello deja en evidencia que la propiedad

de los medios de producción ha perdido peso (al menos en las últimas décadas) como criterio de reclutamiento de las más altas dirigencias, y eso tanto por la forma de organización que en líneas generales exhiben las grandes compañías (Sociedades Anónimas), como por el origen de su capital (mayoritariamente extranjero).⁵

Con el fin de establecer los cambios y continuidades experimentados en la organización de la EET durante los años 1990, presentamos a continuación un análisis por separado de las primeras dos carreras mencionadas: la carrera organizacional y la carrera nómada.

La carrera organizacional

Al exhibir trayectorias vinculadas casi exclusivamente a una sola empresa, las carreras organizacionales resultan más homogéneas en su contenido que las de los otros dos modelos (propietarios y nómada): los individuos ingresan a la empresa en un puesto de baja jerarquía y comienzan una trayectoria de ascenso al interior de la pirámide organizacional hasta alcanzar, tras varios años de trabajo, los puestos más elevados.

Si bien este esquema se repite en todos los casos estudiados pueden identificarse, en función del recorrido realizado, dos sub-tipos complementarios de carrera organizacional: a) el recorrido de aquella persona que comienza su camino en alguna filial extranjera de la empresa transnacional y, tras ascender varios puestos dentro de esa misma oficina, arriba a la Argentina para ocupar el puesto de presidente en la filial local de la empresa; b) la trayectoria de quienes inician su carrera en la filial local de la empresa transnacional y tras realizar diferentes ascensos (siempre dentro de la misma firma) acceden al puesto de presidente.

Mientras el primero de los esquemas señalados refleja la trayectoria recorrida por los presidentes extranjeros que realizan una carrera dentro de una misma organización, el segundo, por su parte, hace lo propio con los hombres nacidos en la Argentina. Llamaremos al primero de los sub-tipos «el caso de los extranjeros» y al segundo «el caso de los argentinos».

«El caso de los extranjeros»

Sin lugar a dudas, uno de los detalles más sobresalientes de este sub-tipo de carrera es que se desarrolla casi con exclusividad durante la década de 1990 (ver cuadros I y II del anexo). Como señalan Szlechter (2012) y Walter (1994), las transformaciones, asociadas a la apertura comercial y a la desregulación de los mercados, estimularon a las empresas transnacionales a adoptar los principios de organización y gestión del *management* propios de los países

⁵ A través de diferentes estudios de caso, Heredia (2003, 2010 y 2011) muestra que el avance de estas grandes corporaciones (tanto las de origen local, como extranjero) y el correlativo predominio que las mismas ostentan en sus respectivos sectores de actividad, ha determinado que el grupo conformado por los propietarios de empresa y los miembros de las familias tradicionales ocupe un lugar más bien secundario en la sociedad argentina de las últimas décadas.

centrales. El aumento en la proporción de presidentes extranjeros podría interpretarse, entonces, como una forma de acelerar la transición de las filiales locales hacia las formas más modernas de gestión, a partir de la experiencia y el *know-how* brindado por los nuevos directivos (quienes, en su mayoría, arriban desde los países centrales).

La estabilidad al frente del cargo en este sub-tipo de carrera resulta (en promedio) inferior a la que registra su complemento («el caso de los argentinos»). Puesto que es probable que la mayor parte de la vida de estas personas transcurra en un país distinto a la Argentina, no resulta llamativo que la permanencia al frente de las empresas en el caso de los extranjeros sea mucho más efímera que la que exhiben quienes nacieron en el país. Por otro lado, a diferencia de lo que veremos para «el caso de los argentinos», no encontramos en «el caso de los extranjeros» variaciones a lo largo del tiempo en relación a la permanencia en el cargo: mientras los extranjeros del período 1976-1988 presentan una estabilidad promedio de 3,3 años, entre 1989 y 2001 el promedio aumenta a tan sólo 3,7 años (ver cuadros I y II del anexo).

A diferencia de lo que acontece en las décadas previas, durante el período 1989-2001 encontramos un predominio de presidentes con formación de posgrado en administración de empresas (*Master of Business Administration* o MBA). En todos los casos, el país en el cual se ubica la institución académica donde realizaron sus estudios de MBA se corresponde con el país de origen del capital de la empresa transnacional. A modo de ejemplo, Javier Nadal Ariño, presidente de Telefónica entre 1995 y 1997, realizó un MBA en la Universidad de Deusto, San Sebastián, España; Axel Arendt, presidente de Mercedes Benz entre 1994 y 1998, hizo lo propio en la Universidad Técnica de Munich, Alemania; y, por último, Jordan Glenn, presidente de Coca Cola entre 1995 y 2001, cursó sus estudios de posgrado en administración de empresas en la Universidad de Stanford, California, EEUU.

«El caso de los argentinos»

Si bien las trayectorias de los argentinos que realizaron una carrera organizacional se encuentran fundamentalmente vinculadas a las filiales locales de aquellas empresas transnacionales que los contratan, debemos introducir la siguiente aclaración: mientras una pequeña minoría de los casos realizó su carrera exclusivamente dentro de la filial argentina, ingresando en los puestos más bajos y escalando progresivamente hasta alcanzar la presidencia, otros debieron trasladarse a alguna filial extranjera para luego regresar a la Argentina como presidentes de la división local. Esta última situación se presenta en el 76 por ciento de los casos, y es más frecuente de encontrar durante los años 1990.

Al igual que acontece con los extranjeros, la participación en el sector público no desempeña un rol relevante en el caso de los argentinos que han realizado una carrera

organizacional. Prácticamente no se registran casos de individuos con trayectorias vinculadas a una única organización y, al mismo tiempo, experiencia laboral dentro del Estado.

La formación académica en este sub-tipo de carrera se distribuye fundamentalmente entre dos grandes grupos: los que alcanzaron el nivel de posgrado en administración de empresas (MBA) y los que solamente realizaron estudios de grado en el área de las ingenierías. En el primero de los grupos mencionados se observa un elevado índice de internacionalización educativa: todos han realizado sus estudios en instituciones del exterior y, además, el país de la institución educativa se corresponde en la generalidad de los casos con el país de origen de la empresa transnacional. Por el contrario, aquellas personas que alcanzaron estudios de grado en el área de las ingenierías se formaron en diferentes universidades públicas del ámbito local (Universidad de Buenos Aires, Universidad Nacional de Rosario y Universidad Nacional del Litoral).

Uno de los aspectos más destacables al respecto de la formación educativa de los presidentes argentinos es el hecho de que no se registra a lo largo del período 1976-2001 un incremento en la proporción de posgrados en MBA, más bien todo lo contrario. En efecto, mientras el 75 por ciento de los presidentes argentinos posee título de posgrado en MBA entre 1976 y 1988, durante los años 1990 esta proporción disminuye al 45 por ciento de los casos. Esta situación marca un quiebre con los señalamientos que realizan Luci (2010 y 2012) y Szlechter (2012) en torno al conjunto formado por los directivos de rango medio y superior de diferentes empresas del país durante la década actual. Según los autores, en los últimos años, es posible advertir un incremento en la proporción de directivos que realizan estudios de posgrado en Administración de Empresas. Lamentablemente, el período que abarca este estudio impide constatar si la tendencia mostrada por los presidentes de empresa transnacional se revierte en la década actual, ajustándose de esa forma a las tendencias exhibidas por los directivos de rango inferior. De cualquier manera, y a partir de los datos encontrados, podemos afirmar que en el caso de la EET de la Argentina no se observa una relación directa entre el crecimiento profesional (el acceso al máximo cargo directivo de las empresas transnacionales) y la formación de posgrado en Administración de Empresas a lo largo del período 1976-2001.⁶

La carrera nómada

Agrupamos dentro de esta categoría a los presidentes cuyas trayectorias exhiben un recorrido por distintas organizaciones privadas o públicas del ámbito local o extranjero. En

⁶ Según explica Luci (2012: 231), esto se debe a que en la Argentina, a diferencia de lo que sucede en otros países, la tradición pública que caracterizó al sistema educativo (con una amplia oferta gratuita desde el nivel primario al universitario), así como la relativamente escasa segmentación de circuitos diferenciales, derivaron en una baja relación entre una particular carrera educativa y el acceso a posiciones de privilegio.

virtud de ello, las mismas resultan menos homogéneas en su contenido que las trayectorias organizacionales. Sin embargo, es posible encontrar en la mayoría de los casos al menos dos importantes regularidades. En primer lugar, la ausencia de un vínculo estrecho con la empresa transnacional en cuestión: más allá de haber ocupado el cargo ejecutivo por el que forma parte de este estudio, ningún individuo ha realizado su carrera al interior de la empresa, más bien todo lo contrario (su relación laboral con la misma se reduce únicamente a la ocupación de la presidencia). En segundo término, todos los casos exhiben una circulación laboral previa a la ocupación de la presidencia de la empresa transnacional por cargos de altísima jerarquía, tanto del sector privado como del sector público.

En líneas generales, y según evidencian las trayectorias recogidas (ver cuadros 1 y 2 del anexo), los principales contrastes con el modelo organizacional descrito en la sección anterior pueden resumirse en los siguientes puntos: 1) mayor proporción de presidentes argentinos; 2) la circulación pública se presenta con mayor frecuencia; 3) menores niveles de internacionalización educativa (baja proporción de presidentes con estudios en el extranjero); y 4) menores niveles de internacionalización laboral (baja proporción de presidentes que hayan desempeñado cargos privados en el exterior).

A pesar del heterogéneo abanico de recorridos encontrados pueden señalarse, dentro del modelo de carrera nómada, dos grandes agrupamientos: a) el de aquellos presidentes que se mantuvieron dentro del sector privado; y b) el de los presidentes que ocuparon cargos públicos en alguna instancia de su trayectoria laboral. Llamaremos al primero de estos casos, carrera nómada «sin circulación pública» y, al segundo, carrera nómada «con circulación pública».

Carrera nómada «sin circulación pública»

Dentro del universo de las carreras nómades, la ausencia de circulación pública se verifica tan sólo en el 33 por ciento de los casos y la totalidad de los mismos se desarrolla durante los años 1990. Si bien este modelo de carrera se corresponde en líneas generales con presidentes argentinos, los pocos casos de extranjeros se registran dentro de este sub-tipo.⁷

Del abanico de trayectorias nómada «sin circulación pública», podemos distinguir dos recorridos alternativos. Por un lado, encontramos a aquellas personas que llegan a presidentes tras haber realizado una carrera exitosa dentro del mismo sector de actividad al que corresponde la empresa transnacional en cuestión. Este es el caso, por ejemplo, de Jorge Mostany, quien, tras ocupar diferentes posiciones en empresas como General Motors Argentina y Autolatina SA, es seleccionado para presidir la filial argentina de la empresa Ford,

⁷ Por ejemplo, el chileno Rafael Fernández Morandé (Edesur), y los españoles Marcos Zylberberg (Edesur) y Carlos Fernández Prida (Telefónica).

siempre dentro del mismo sector de actividad (el automotriz). Por otro lado, se encuentran los individuos que ostentan la propiedad de una o varias empresas y, al mismo tiempo, ocupan la presidencia de una empresa transnacional. Este es el caso, por ejemplo, de Manuel Antelo, dueño del grupo Antelo SA y presidente en simultáneo de la empresa francesa Renault.

La estabilidad al frente del cargo para este sub-tipo de carrera exhibe un promedio un tanto inferior a los 5 años. Para los nacidos en la Argentina, este promedio se eleva a casi 7 años, mientras que para los extranjeros disminuye a 2 años.

En cuanto al tipo de formación académica recibida, al igual que sucede con los otros modelos descriptos, la muestra se distribuye fundamentalmente entre los que estudiaron posgrados en MBA y los que alcanzaron, como última instancia, la formación de grado en el área de las ingenierías. La internacionalización educativa (la formación exterior) se reduce únicamente a los casos de presidentes extranjeros (cualquiera sea el tipo de formación recibida) y a los argentinos con posgrados en MBA. Algo similar sucede con la internacionalización laboral, salvo por el hecho de que en este caso, solamente los presidentes expatriados han ocupado posiciones en el exterior.

Carrera nómada «con circulación pública»

El 65 por ciento de las trayectorias que se agrupan dentro del modelo *nómada* a lo largo del período 1976-2001 muestra al menos una participación significativa dentro del sector público.⁸ Este sub-tipo de carrera es, además, el que menor presencia de extranjeros posee de todos los modelos reseñados hasta aquí: salvo el caso de José Estenssoro (YPF), de nacionalidad boliviana, todos los casos que se agrupan en este formato pertenecen a individuos nacidos en la Argentina. En adición a ello, es el sub-tipo que presenta los menores niveles de internacionalización a lo largo del período 1976-2001 (tanto a nivel laboral como educativo): el 70 por ciento de los presidentes no ha realizado ninguna experiencia internacional (ni laboral, ni educativa) y tan sólo el 25 por ciento ha cursado estudios en el extranjero.⁹ El único caso completamente internacionalizado es, precisamente, el de José Estenssoro (YPF), quien además de haber realizado sus estudios universitarios en el Rensselaer Polytechnic Institute de Nueva York, donde obtuvo el título de ingeniero industrial, trabajó en la sede que la empresa Tennessee Gas Transmission posee en Bolivia.

⁸ La convergencia entre el Estado y los dirigentes de empresa no es un fenómeno específico de la Argentina. En efecto, diferentes estudios de caso realizados en distintos países muestran que la circulación público-privada es un fenómeno que caracteriza (en mayor o menor medida) al entramado de relaciones que se gesta entre las más importantes corporaciones económicas y el Estado. Entre otros, pueden mencionarse los trabajos de Useem (1979) para el caso de EEUU, Dudouet y Grémont (2007) para Francia, y Salas-Porras (2006 y 2012) para México.

⁹ Sergio Martini (Massalin y Celasco), ingeniero por el Rensselaer Polytechnic Institute (EEUU); Emilio Van Peborgh (Nestlé), ingeniero por la Universidad de Harvard (EEUU); y Carlos Tramutola (Aguas Argentinas), MBA por la Universidad de Stanford (EEUU).

Por otro lado, el 25 por ciento de los presidentes agrupados en esta categoría son, a su vez, propietarios de empresa: Miguel Madanes (YPF) es uno de los principales accionistas del grupo Fate-Aluar; José Estenssoro (YPF) es accionista de las empresas Hughes Tools, Sol Petróleo y EPP Petróleo; Hernando Campos Menéndez (Pirelli) de las industrias RAB, Atanor y Duranor; y, por último, Juan Manuel Fangio (Mercedes Benz) es el dueño de la empresa Automotores Juan M. Fangio y Cía SA..

En referencia a la circulación pública, salvo los casos de Miguel Ángel Roig (Duperial)¹⁰ y de Diego Yofre (La Plata Cereal),¹¹ la participación se dio con anterioridad a la ocupación del cargo directivo al frente de la empresa transnacional. Del conjunto de casos registrados con estas características, una mitad pertenece al período 1976-1988 y la otra al período 1989-2001. Como veremos en el próximo apartado, la particularidad más resonante para el segundo de estos intervalos es que la mayoría de los casos registrados (con la excepción de Diego Yofre) pertenece a individuos que han presidido empresas constituidas al calor del proceso de privatizaciones y su participación pública se encuentra estrechamente vinculada a las agencias estatales encargadas de llevar adelante dicho proceso.

Por último, este sub-tipo de carrera exhibe los menores niveles académicos de formación. En efecto, el único caso con estudios de posgrado en administración de empresas (MBA) es el de Carlos Tramutola, presidente de Aguas Argentinas durante los años 1990. El resto de los casos muestra estudios universitarios en carreras de grado como ingeniería, abogacía, contaduría y administración de empresas.

A modo de síntesis, el análisis realizado en torno a las carreras directivas mencionadas arroja los siguientes hallazgos para el período comprendido entre los años 1989 y 2001:

1. Durante los años noventa prácticamente no se constatan presidentes que hayan accedido al cargo por ser propietarios o accionistas de la empresa transnacional.
2. A diferencia del período 1976-1988, donde se registra un predominio marcado de presidentes argentinos, durante los noventa aumenta considerablemente la proporción de presidentes extranjeros, en particular en el grupo de los que siguieron una carrera organizacional.
3. No se registran presidentes extranjeros que hayan realizado una carrera nómada «con circulación pública» y se registran pocos casos «sin circulación pública».
4. Durante la década en cuestión la mayoría de los presidentes que realizó una carrera nómada «con circulación pública» ocupó importantes cargos públicos en agencias estatales vinculadas a las privatizaciones.

¹⁰ Se desempeñó como miembro del Directorio de Empresas Públicas entre 1987 y 1988, y fue Ministro de Economía en 1989 (fallece a los 7 días de haber asumido).

¹¹ Fue Presidente del Banco de Inversión y Comercio Exterior durante la administración De la Rúa, entre el 2000 y el 2001.

5. En líneas generales, la internacionalización (tanto laboral como educativa) de los presidentes que realizaron carreras nómades es baja, en particular en los casos «con circulación pública». Por el contrario, los niveles de internacionalización de los presidentes que realizaron carreras organizacionales es notoriamente más elevado.
6. Entre los presidentes argentinos en general, y en particular entre los que realizaron carreras nómades, no se verifica una tendencia creciente hacia mayores niveles de internacionalización (ni laboral, ni educativa) a lo largo del período.

El impacto de las transformaciones económicas de los años 1990 en la organización de la EET: ¿hacia un cuerpo «internacionalizado» de dirigentes de empresa?

Retomando el hilo conductor que postulamos en la introducción de este trabajo, ¿es posible establecer una vinculación entre las transformaciones económicas de los años noventa y los señalamientos realizados en torno a las carreras directivas de los máximos dirigentes de las empresas transnacionales del país? Específicamente, ¿cómo incidieron las transformaciones operadas en la relación entre el Estado, las empresas transnacionales y el mercado en la internacionalización exhibida por los diferentes miembros de la EET?

Según refleja el trabajo de Szlechter (2012), la conformación de una comunidad managerial en la Argentina reconoce tres etapas diferentes. La primera de ellas, cuyo origen se remonta a la instalación de las primeras firmas de capital británico, se caracterizó por el hecho de que las empresas transnacionales importaban su propio cuerpo directivo desde sus casas matrices ubicadas en sus países de origen. La segunda etapa, que nace a mediados de los años cincuenta (período en el que ingresan nuevas empresas multinacionales y se expanden las que ya existían desde los años veinte), tuvo como rasgo específico el surgimiento de un nuevo cuerpo local de cuadros gerenciales. Según el autor, las características del modelo económico asociadas a la «Industrialización por Sustitución de Importaciones» (ISI) y la necesidad de las empresas de adaptarse a las regulaciones impuestas por el Estado, determinaron que las mismas comenzaran a reclutar dirigentes nacidos y formados en el país. La tercera etapa se desarrolla al compás de las transformaciones vinculadas a la apertura económica y la liberalización de los mercados de mediados de los años setenta, y se caracterizó por el incremento en la movilidad internacional de los directivos de empresa; es decir, la expatriación de numerosos dirigentes argentinos (tanto para desempeñar funciones laborales en el extranjero como para recibir formación profesional en alguna institución prestigiosa del exterior) y el arribo de gerentes extranjeros al país.

La importancia que reviste el trabajo de Szlechter (2012) a los fines de esta investigación es que configura una primera aproximación al estudio de las relaciones establecidas entre la internacionalización (entendida como el desempeño de cargos laborales por fuera

de las fronteras del país, o la formación académica en alguna institución del exterior) de los dirigentes de empresa y las transformaciones de la economía a nivel local: a mayor control y regulación por parte del Estado (etapa de la ISI), menor internacionalización del cuerpo directivo; a mayor apertura y menor regulación (etapa agroexportadora, y desde mediados de los años 1970 hasta los inicios del siglo XXI), mayor internacionalización.

Ahora bien, puesto que estos señalamientos se circunscriben al conjunto formado por los cuadros *manageriales* intermedios (denominados comúnmente como «mandos medios»), ¿es posible sostener la misma relación para el caso de los presidentes o CEOs de empresa?

Según refleja el análisis realizado en torno a las *carreras directivas*, la periodización que identifica Szlechter (2012) se corresponde tan sólo parcialmente con lo que acontece a nivel de la EET. Por un lado, si bien es cierto que existe un incremento en los niveles de internacionalización del grupo conformado por los presidentes de empresa transnacional a lo largo del período 1976-2001 (en especial, a partir del arribo de dirigentes extranjeros), el salto se produce durante los años 1990 y no, como señala Szlechter, a partir de los años 1970. De hecho, según pudimos constatar, entre los años 1976 y 1988, el cuerpo de presidentes de empresa transnacional es, aún, predominantemente «local». La transición hacia el último modelo de organización gerencial que describe Szlechter se comienza a vislumbrar recién a partir del año 1989, en paralelo al despliegue en el país de un programa económico de neto corte neoliberal.

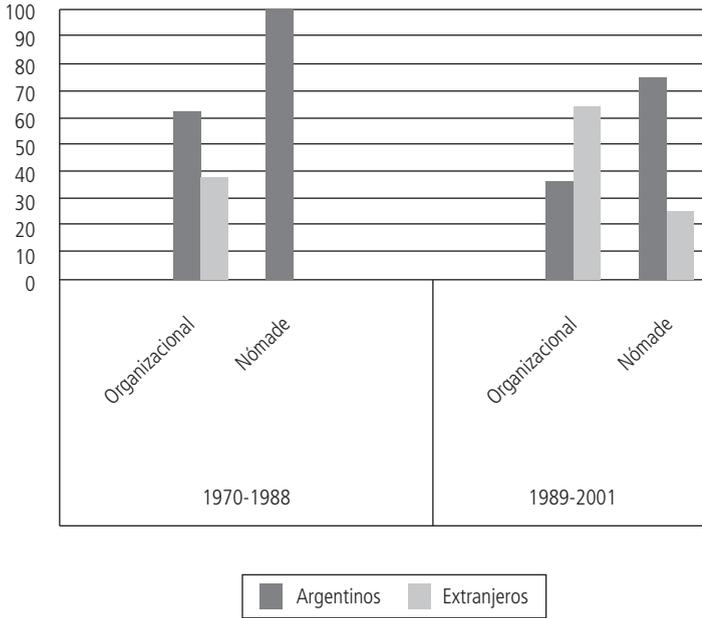
Por otro lado, el análisis efectuado en torno a las *carreras directivas* permitió identificar una segunda diferencia con el trabajo de Szlechter. El salto en los niveles de internacionalización a los que refiere el autor (expatriación de dirigentes locales y arribo de presidentes extranjeros) se verifica tan sólo en el conjunto de presidentes que realizaron carreras organizacionales, y no el grupo de los que siguieron carreras nómades.

Como podemos observar en el gráfico 2, durante los años noventa hay un importante salto en la proporción de presidentes extranjeros cuyas trayectorias se corresponden con una carrera de tipo organizacional. Por el contrario, las carreras nómades siguen exhibiendo (a pesar de registrar un leve aumento en relación al período previo) una abrumadora mayoría de presidentes locales.

En síntesis, podemos afirmar que el perfil geográfico de los presidentes de empresa transnacional presenta variaciones según el período temporal y el tipo de vinculación establecida con la empresa. En relación al primero de estos puntos, es posible constatar un incremento en la cantidad de presidentes extranjeros durante los años 1990 respecto al período previo. En cuanto al segundo, la proporción de extranjeros asciende considerablemente cuando se trata de una vinculación organizacional con la empresa. Por el contrario, cuando se verifica una relación inestable entre el presidente y la firma (es decir, el caso de las carreras nómades), existe una fuerte tendencia al predominio de presidentes argentinos.

Gráfico 2

Distribución de presidentes extranjeros y argentinos según tipo de carrera 1976-2001 (en porcentajes)



Fuente: elaboración propia con datos «Base Elites argentinas (1976-2001)», Proyecto PIP 1350 Unsam-Conicet.

Estos señalamientos invitan a postular las siguientes interrogantes: ¿cuáles son las pautas o mediaciones que inciden en la contratación de un presidente «internacionalizado»? ¿bajo qué circunstancias las empresas optan por presidentes cuyas trayectorias revelan un mayor apego al ámbito público o privado local?

Como establecimos en el primer apartado de este trabajo, durante los años 1990, la intervención del Estado en relación al capital extranjero se caracterizó por la liberalización de las principales regulaciones que limitaban su accionar dentro del país. Este hecho representó un importante viraje en la relación entre el Estado y las empresas transnacionales, ya que permitió a estas definir sus estrategias de acuerdo a las necesidades propias de sus «negocios», y a las ventajas de localización predominantes en cada sector de actividad, y no en función de la captación y el aprovechamiento de los «incentivos» desplegados por el Estado, como en el período 1976-1988.

Como señalamos previamente, durante los años 1970 y 1980, la enorme mayoría de empresas que logró mantenerse entre las cien primeras del *ranking* de mayores ventas de

la Argentina por un lapso no menor a los tres años, fue beneficiada por algún «incentivo» estatal o apeló a la diversificación de sus actividades, o a la fusión o asociación con otras empresas de capital local con el fin de mantener su posición de privilegio (Dulitzky, 2014). En este contexto, no resulta llamativa la elevada presencia de dirigentes con gran arraigo al ámbito local. De hecho, la carrera que se presenta con mayor frecuencia entre los presidentes de las empresas transnacionales del período 1976-1988 es la nómada «con circulación pública» (ver cuadro 1 del anexo). Además de ser la carrera con el menor índice de internacionalización, el predominio de la misma es un claro ejemplo de la «preferencia» de las empresas transnacionales por dirigentes con experiencia previa en el sector público.¹²

Asimismo, es posible constatar durante los años 1970 y 1980 fuertes lazos, a través de sus directivos, entre las empresas transnacionales y las grandes empresas y grupos económicos locales. En efecto, casi la mitad de las empresas transnacionales estudiadas optaron por dirigentes relacionados con otras importantes empresas y grupos del ámbito local y, en algunos casos, fue posible constatar una ocupación simultánea de cargos entre las distintas organizaciones.¹³

A la luz de estos señalamientos, es posible afirmar que, durante la etapa comprendida entre los años 1976 y 1988, (en un contexto donde las empresas transnacionales apelaron a estrategias orientadas al aprovechamiento de los diferentes «incentivos» estatales, a la diversificación de sus actividades o a la fusión o asociación con otras empresas de capital local), los lazos y vinculaciones con el Estado, así como también con importantes actores socio-económicos del ámbito local, fueron factores decisivos para las empresas transnacionales a la hora de optar por un dirigente de alta jerarquía.

Las estrategias adoptadas por las empresas transnacionales durante los años noventa muestran diferencias sustanciales con las referidas para el período previo. En un escenario caracterizado por la apertura comercial y la desregulación de los mercados en la mayoría de los sectores económicos, las firmas transnacionales diagramaron sus estrategias de acuerdo a las necesidades derivadas de sus «negocios», y no en respuesta a los «incentivos» desplegados por el Estado.

¹² Como muestra el trabajo realizado por Castellani (2009), los elevados índices de circulación público-privada no se circunscriben únicamente al caso de las empresas transnacionales. Por el contrario, la denominada «puerta giratoria» es un fenómeno que caracterizó la relación entre el Estado y las grandes empresas y grupos locales durante el período 1976-1988, y que fue particularmente intenso durante la primera etapa del gobierno militar.

¹³ Por ejemplo, Víctor Savanti, al tiempo que se desempeñaba como presidente de la empresa estadounidense IBM, ocupó el cargo de vicepresidente en el grupo económico local Loma Negra; Francisco Ramos Mejía fue simultáneamente presidente de la firma italiana Pirelli y directivo de las empresas locales Cerámica San Lorenzo y de Astilleros Argentinos Río de la Plata (Astarsa); por su parte, Emilio Van Peborgh fue, al mismo tiempo, presidente de Nestlé y tesorero de la empresa financiera La Buenos Aires Seguros SA.

Cuadro 3

Tipo de carrera predominante según perfil sectorial de las ET (1989-2001)

Sectores principales de actividad	Estrategia predominante de inserción*	Factores locales de atracción	Tipo de carrera predominante
Comercio minorista	MI	Desregulación. Demanda interna	Organizacional
Comercio agropecuario	RN, BE	Apertura comercial	S/D
Electricidad, gas y agua	MI	Privatizaciones. Mercado cautivo	N. con circulación
Industria automotriz	MR, BE	Demanda interna y regional. Apertura comercial. Mercosur. Incentivos sectoriales	N. sin circulación
Industria de alimentos, bebidas, tabaco y productos químicos	MR, BAE	Demanda interna y regional. Apertura comercial. Mercosur	O. Argentinos
Petróleo y combustible	RN, BE	Desregulación. Privatizaciones	N. con circulación O. Argentinos
Servicios de telefonía	MI	Privatizaciones. Mercado cautivo	O. Extranjeros N. sin circulación

* Nota: (MR) búsqueda de acceso al mercado regional y nacional; (MI) búsqueda de acceso al mercado interno; (RN) explotación de los recursos naturales; (BE) búsqueda de eficiencia; (BAE) búsqueda de activos estratégicos.

Fuente: elaboración propia con base en Koscoff y Porta (1997); Kulfas, Porta y Ramos (2002) y «Base Elites argentinas (1976-2001)», Proyecto PIP 1350 Unsam-Conicet.

Como permite apreciar el cuadro 3, las estrategias adoptadas varían según el sector de actividad. Así, las empresas asentadas en el comercio minorista (tales como Carrefour y Cencosud), optaron por estrategias orientadas a explotar el revitalizado y segmentado mercado interno (MI), aprovechando además las ventajas derivadas de la ausencia de regulaciones en relación a la oportunidad y condiciones para la apertura de nuevas instalaciones (Kulfas, Porta y Ramos, 2002: 61).

En el comercio agropecuario, por su parte, siguen siendo protagonistas empresas transnacionales de antigua implantación en el mercado local (Cargill, La Plata Cereal, Nidera, entre otras) y la principal estrategia desarrollada es la explotación de los recursos naturales (RN). Asimismo, durante los años en cuestión, este tipo de estrategia se complementa con inversiones de tipo búsqueda de eficiencia (BE), que persiguen ampliar la escala de la producción, aprovechando las ventajas derivadas de la apertura comercial.

Por su parte, el sector industrial en general recibió durante esos años un importante flujo de inversiones extranjeras, posiblemente como consecuencia de factores tales como la apertura comercial, el incremento en la demanda interna de productos, la creación del Mercosur y, en el sector automotriz, el otorgamiento de ciertos incentivos estatales de promoción sectorial.¹⁴ La estrategia predominante en este sector fue la búsqueda de acceso al mercado nacional y regional (MR). En el caso específico del sector automotriz, fueron notorias también las estrategias orientadas a la búsqueda de eficiencia (BE), que perseguían una mayor articulación entre las diferentes filiales, a partir de la especialización de cada una de ellas en actividades específicas. En este marco, empresas como Renault y Peugeot recuperaron el control de sus establecimientos (en el primer caso, en manos de Ciadea, y en el segundo, de Sevel), mientras que Ford y Volkswagen disolvieron su sociedad y comenzaron a producir de forma separada (Kulfas, Porta y Ramos, 2002: 68). En el segmento de las industrias alimenticias y de productos químicos, se destacaron además las inversiones destinadas a la adquisición de firmas y marcas locales.¹⁵ En este sentido, a la estrategia de acceso al mercado nacional y regional (MR), debemos sumar la estrategia de búsqueda de activos estratégicos (BAE).

Sin lugar a dudas, uno de los sectores que más creció (en términos tanto absolutos como relativos) durante los noventa fue el de servicios (Basualdo, 2006; Kulfas, Porta y Ramos, 2002). La estrategia de las empresas asentadas en el mismo fue la búsqueda de acceso al mercado interno (MI) y los factores de atracción principales fueron las privatizaciones y el conjunto de «incentivos» derivados de un mercado cautivo; es decir, transferido en condiciones de explotación monopólica (al menos por un período relativamente largo), o con altísimas barreras a la entrada de posibles competidores.

En última instancia, el sector de petróleo, donde predominan las estrategias de búsqueda de explotación de recursos naturales (RN), fue objeto de importantes inversiones como consecuencia de la desregulación y, principalmente, de la aplicación de una política de privatización de amplio espectro. En este marco se hizo efectiva la privatización de la empresa YPF, a manos de la española Repsol, que se consolidó como la principal operadora del país en el mercado del petróleo, alcanzando, hacia 1999, el 51,1 por ciento de la producción sectorial (Kulfas, Porta y Ramos, 2002: 78).

En relación a las carreras directivas, es destacable el mayor peso relativo de las carreras organizacionales en el conjunto agregado de las empresas transnacionales. En efecto, en

¹⁴ En particular, las diferentes protecciones contra la competencia abierta derivadas del Régimen Automotor, sancionado en 1991 (Bastos, et al., 1999; Kosacoff, 1999).

¹⁵ Por ejemplo, en el rubro alimenticio, se destacan las compras efectuadas por la estadounidense Nabisco (Terrabusi en 1995, Mayco-Capri en 1996 y Canale en 1999) y la francesa Danone (Bagley en 1994). En el caso de las industrias químicas y petroquímicas, la compra de Sintyal por parte de Monsanto, y de Elvetium por Temis Lostaló (Kulfas, Porta y Ramos, 2002).

4 de los 7 sectores principales de actividad, este tipo de carrera se presenta como la forma predominante de acceso al cargo directivo, posiblemente, como consecuencia de las facilidades derivadas de la apertura comercial y la desregulación de los diferentes mercados. En palabras de Szlechter:

Las estrategias de las empresas transnacionales en la Argentina se han ido redefiniendo acorde con la apertura comercial y la modificación de las condiciones de competencia. La racionalización de los niveles de la estructura del personal y la depuración de estructuras administrativas y comerciales, pueden ser algunas de las respuestas ante los nuevos escenarios. Este tipo de políticas van acompañadas de la adopción de nuevas técnicas de organización, de manejo del proceso productivo, de nuevas estrategias de comercialización y de distribución que le brindan un halo de legitimidad. La adopción de estas nuevas técnicas organizativas ha requerido un flujo de inversiones en la incorporación de las llamadas «tecnologías blandas» y en capacitación del personal. Dentro de estas tecnologías, tiende a evaluarse muy positivamente la capacidad de aprendizaje y comienza a desdeñarse el trabajo rutinario propio del modelo anterior. Es así como, a partir de mediados de la década del 80 y en especial en la década de 1990, las estrategias de las filiales de las empresas transnacionales se concentraron en el «corazón» de su negocio y, por lo tanto, la configuración de la filial argentina tendió a replicar (especialmente en marketing y desarrollo de mercados) el perfil organizativo internacional de la empresa (2013: 13).

Específicamente la carrera organizacional aparece vinculada durante los años 1990 a empresas que, durante el período 1976-1988, optaban por presidentes con otro tipo de trayectorias. El sector industrial es un claro ejemplo de ello. Durante aquel período, la circulación pública se erigía como una pauta predominante para el acceso al máximo cargo directivo dentro de las empresas transnacionales industriales (Dulitzky, 2014: 121). Entre 1989 y 2001, por el contrario, encontramos entre las firmas dedicadas a la producción de alimentos, bebidas, tabaco y productos químicos, una fuerte tendencia a la selección de presidentes surgidos del interior mismo de sus filas. Algo similar sucede con las empresas dedicadas al comercio minorista (en particular, Carrefour). Mientras la etapa previa exhibía un predominio de propietarios al frente de dichas organizaciones, los años noventa muestran, por el contrario, una elevada proporción de presidentes organizacionales. Las empresas automotrices, por su parte, privilegiaron la elección de presidentes con amplia experiencia dentro del sector, aunque no necesariamente surgidos del interior mismo de sus estructuras, evidenciando de esta forma una estrecha relación entre las empresas que se insertan dentro del sector.¹⁶

¹⁶ Ejemplos de ello son las trayectorias de Norberto Dubar, que muestra una circulación por diferentes empresas del sector automotriz como Ford, Autolatina SA y, finalmente, Volkswagen, y de Jorge Mostany, que pasa por la empresa General Motors, Autolatina SA y, por último, ocupa la presidencia de Ford.

Ahora bien, la elevada frecuencia con que se presenta la carrera nómada con circulación pública en sectores como la producción de petróleo y los servicios de electricidad, gas y agua, nos induce a postular el siguiente interrogante: ¿existe alguna relación entre los sectores mencionados y el tipo de carrera que en ellos predomina? Precisamente, el denominador común en dichos sectores fue la política de las privatizaciones que, además de actuar como un importante factor de atracción de nuevas inversiones, se vio complementada por la implementación de diferentes «incentivos» estatales, entre los que destacan la transferencia en condiciones de explotación monopólica u oligopólica (mercado cautivo) por un prolongado período de tiempo, y la garantía de internalización de rentas extraordinarias. Como se aprecia en el cuadro 4, una gran mayoría de las empresas privatizadas (como es el caso de Aguas Argentinas, Edesur, Edenor, Repsol/YPF y MetroGas) optó por dirigentes con estrechas vinculaciones con el Estado. Más aún, muchos de ellos ocuparon cargos relevantes en funciones relacionadas al proceso de las privatizaciones.

Cuadro 4

Presidentes de empresas privatizadas entre 1989 y 2001, y cargos públicos ocupados vinculados al proceso de privatizaciones

Presidente	Cargo público	Empresa privatizada
Patricio Perkins	Director Ejecutivo del Proyecto de Privatización de Gas del Estado	Aguas Argentinas
Carlos Cassagne	Director de Asuntos Jurídicos de la Secretaría de Obras Públicas	Metro Gas
Carlos Tramutola	Miembro del Directorio de Empresas Públicas (ENCOTEL)	Aguas Argentinas
Miguel Madanes	Miembro del Comité de Privatizaciones	Repsol/YPF
Gustavo Luis Petracchi	Interventor del Servicio Eléctrico del Gran Buenos Aires (SEGBA)	Edesur

Fuente: elaboración propia con datos de la «Base Elites argentinas (1976-2001)», Proyecto PIP 1350 Unsam-Conicet.

Estos señalamientos permiten afirmar que, en el caso de las empresas privatizadas (con la excepción de las que operan en el sector de telecomunicaciones: Telefónica y Telecom), existe una fuerte tendencia a seleccionar, para los máximos puestos de mando, a dirigentes con trayectorias vinculadas al ámbito local y, en particular, a la Administración Pública Nacional, en agencias asociadas al proceso de las privatizaciones.

Vale decir que, la mayoría de estos dirigentes, además de haber ocupado dicho cargo público, cuentan con una vasta trayectoria previa dentro del sector privado en importantes empresas (locales y extranjeras) o grupos económicos nacionales: por ejemplo, Gustavo Petracchi (Edesur) ocupó importantes cargos dentro del grupo económico Pérez Companc; Patricio Perkins (Aguas Argentinas) en Nobleza Piccardo; Carlos Tramutola (Aguas Argentinas) en Siderca y Exxon; y, por último, Miguel Madanes (YPF) es uno de los propietarios del grupo local Fate/Aluar. A esta lista, podríamos agregar el caso de Rafael Fernández Morandé (Edesur) quien, además de haber ocupado diferentes cargos jerárquicos en el grupo Pérez Companc, se desempeñó como Jefe de Gabinete del Ministerio de Educación en Chile, entre 1987 y 1989.

En síntesis, la red de conexiones entre los grupos económicos locales, las empresas extranjeras y el Estado, que se observa (entre otras cosas) en las trayectorias de algunos presidentes de las empresas privatizadas, puede ser pensada como un reflejo de la «comunidad de negocios», gestada entre las distintas fracciones que participaron del proceso de las privatizaciones. En este sentido, como señala Basualdo (2006), los grupos económicos nacionales se encargaron de aportar capacidad gerencial, administrativa y, fundamentalmente, *lobbying* doméstico, que en algunos casos (como revela el cuadro 4) alcanzó el extremo de la participación directa de ciertos representantes de la EET en las agencias estatales encargadas de llevar adelante las gestiones.

Reflexiones finales

De lo expuesto hasta aquí se demuestra que, durante los años tratados y en un marco de apertura comercial y desregulación de los mercados, la tendencia a la articulación de la EET con diferentes organizaciones públicas y privadas del ámbito local, que caracterizó la relación entre el Estado y las empresas transnacionales durante el período 1976-1988, se revierte producto de una mayor internacionalización de las carreras directivas y, en consecuencia, de un menor arraigo de los miembros de la EET en el ámbito público local. Lo interesante es que, en la mayoría de los sectores en los cuales los «incentivos» estatales desempeñaron un rol decisivo a la hora de atraer inversiones extranjeras, las carreras de los dirigentes de empresa exhibieron niveles de internacionalización menores al promedio. Este señalamiento nos permite trazar un paralelismo entre la forma predominante de intervención estatal y la internacionalización de las carreras directivas: mientras la intervención vía «reglas», característica de un mundo globalizado, se corresponde, en líneas generales, con las carreras directivas más «internacionales» (las carreras organizacionales), la intervención vía «incentivos», que determina una mayor presencia del Estado en los sectores en los cuales se imparte, estimula la presencia de dirigentes de empresa con trayectorias

más vinculadas al ámbito local y, en particular, a la Administración Pública (carrera nómade «con circulación pública»).¹⁷

Las distintas modalidades de intervención estatal en relación al capital extranjero reseñadas en el primero de los apartados de este artículo, que en líneas generales se corresponden con una mayor (en el caso de la intervención vía «incentivos») o menor presencia del Estado (en el caso de la intervención vía «reglas») como agente promotor o regulador de las actividades económicas, nos permiten trazar un puente entre la sociología de las elites y la economía política. La extranjerización económica, consolidada en la Argentina durante los años noventa al calor de la intervención estatal vía «reglas», propició la internacionalización de la EET en la mayor parte de las empresas transnacionales, salvo en aquellas asentadas en sectores en los cuales los «incentivos» estatales desempeñaron un rol destacado (petróleo, electricidad, gas, agua y automotriz), en donde la mayoría de los dirigentes se encuentra estrechamente vinculada al ámbito local y, por ende, exhibe menores niveles de internacionalización.

En otras palabras, el caso estudiado muestra que las razones que determinan que una empresa transnacional seleccione a un presidente ajeno a la organización (carrera nómade) responden, en líneas generales, a intereses y necesidades «locales» (por ejemplo, establecer vínculos y conexiones con otras empresas o grupos locales o con el Estado), mientras que la elección de un presidente surgido del interior de la empresa (carrera organizacional) es el reflejo de intenciones más bien «globales» (por ejemplo, una mayor integración con otras filiales de la empresa y el perfeccionamiento de las competencias internacionales de sus cuadros).

A modo de cierre, podemos postular dos importantes conclusiones en relación al impacto de las transformaciones económicas de la última década del siglo XX en la organización de la EET de la Argentina.

1. La apertura comercial y la desregulación progresiva de los diferentes mercados, que se consolida durante el período 1989-2001, estimuló en la mayoría de las empresas transnacionales la presencia de presidentes con elevados niveles de internacionalización (laboral y educativa).

¹⁷ De acuerdo a los estándares de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD) (Oman, 1999), la intervención vía «reglas» se sustenta a partir de dos mecanismos específicos: a) la reducción de estándares ambientales o laborales; y b) la consolidación de la estabilidad económica y política a través de la firma de tratados de integración regional, la garantía de los derechos de propiedad intelectual, el fortalecimiento del sistema judicial, la privatización de empresas públicas, la desregulación de mercados, la liberalización de los flujos de comercio y de capitales, etc. Por su parte, la intervención vía «incentivos» incluye esencialmente a) incentivos financieros (ayudas directas, créditos subsidiados, préstamos garantizados, etc.); b) incentivos fiscales (exenciones y rebajas impositivas, depreciación acelerada de las inversiones, deducciones especiales, exención de derechos de importación, etc); y c) incentivos indirectos (provisión de terrenos e infraestructura especial, acceso preferencial a compras del gobierno, garantía de posiciones monopólicas, tratamientos regulatorios especiales, etc.).

De hecho, muchas de las empresas que durante el período previo optaban por presidentes con carreras nómades eminentemente nacionales, se encontraron comandadas durante dicha década por individuos surgidos del interior mismo de sus filas, y con trayectorias (en comparación) más internacionales. Las empresas «livianas» del sector industrial (alimentos, bebidas, tabaco y productos químicos de tocador) y las dedicadas al comercio minorista son ejemplo de ello. Por su parte, las empresas automotrices siguieron optando por individuos con carreras nómades al igual que en el período anterior, aunque con una diferencia sustancial: no es la experiencia previa en el Estado el factor decisivo para acceder al cargo, sino la experiencia previa dentro del mismo sector de actividad la que marcó la diferencia durante esos años noventa. En este sentido, podemos confirmar que las reformas económicas del período (que, como apuntamos a lo largo del trabajo, fueron el resultado tanto de procesos globales como locales) estimularon que las empresas transnacionales prefirieran dirigentes cuyas trayectorias reflejaran un conjunto de competencias vinculadas al «negocio» específico de la firma (en líneas generales, con vasta experiencia dentro de la organización y con elevados niveles de formación profesional en el área de interés de la empresa).

2. La relación entablada entre el Estado y las empresas transnacionales en aquellos sectores donde las privatizaciones oficiaron como uno de los principales factores de atracción (petróleo, electricidad, gas y agua) motivó, en esos mismos sectores, la presencia de presidentes fuertemente arraigados al ámbito local y, en particular, a la Administración Pública Nacional.

Según permiten apreciar las trayectorias analizadas, muchos de los individuos que presidieron las empresas privatizadas dentro de los sectores mencionados ocuparon importantes cargos públicos dentro de las agencias estatales encargadas de llevar adelante la política de las privatizaciones, o fueron empleados jerárquicos de las empresas o grupos locales que, en conjunto con los inversores extranjeros, fueron adjudicatarias de esas mismas empresas privatizadas. Entonces, en virtud de las características que adopta la relación entre el Estado, las empresas transnacionales y las empresas o grupos de capital local, podemos afirmar que existe, en los sectores mencionados, una tendencia al predominio de cuadros directivos «nacionales», y con estrechas conexiones dentro del país.

Referencias bibliográficas

Abeles, Martín (1999). « El proceso de privatizaciones en la Argentina de los noventa. ¿Reforma estructural o consolidación hegemónica? » *Época. Revista argentina de economía política*. Año 1, N°1, Diciembre.

Azpiazu, Daniel comp. (2002). *Privatizaciones y poder económico*. Buenos Aires, UNQ.

Azpiazu, Daniel (1992). *Las empresas transnacionales en una economía en transición. La experiencia argentina en los años ochenta*. Buenos Aires: Cepal.

Azpiazu, Daniel y **Eduardo Basualdo** coord. (2009). *Transformaciones estructurales de la economía Argentina. Una aproximación a partir del panel de grandes empresas 1991-2005*. Buenos Aires: PNUD.

- Azpiazu, Daniel y Bernardo Kosacoff** (1986). *Las empresas transnacionales en la Argentina*. Buenos Aires: Cepal.
- Azpiazu, Daniel y Adolfo Vispo** (1994): «Algunas enseñanzas de las privatizaciones en Argentina». *Revista de la CEPAL* N° 54, Santiago de Chile, diciembre.
- Bastos, Paulo**, et al. (1999). «Impacto del Mercosur en la dinámica del sector automotor» en Tacccone, J. y Garay, L. (eds.), *Impacto sectorial de la integración en el Mercosur*, INTAL-BID, Washington, Buenos Aires.
- Basualdo, Eduardo** (2006). *Estudios de Historia Económica Argentina*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Bohoslavsky, Juan Pablo** (2010). «Tratados de protección de las inversiones e implicancias para la formulación de políticas públicas (especial referencia a los servicios de agua potable y saneamiento)». *Documento de Proyecto*. Santiago de Chile: Cepal.
- Castellani, Ana** (2009). *Estado, empresas y empresarios. La construcción de ámbitos privilegiados de acumulación entre 1966 y 1989*. Buenos Aires: Prometeo.
- Castellani, Ana y Alejandro Gaggero** (2012). «La retirada heterogénea: estrategias y desempeños de los grupos económicos nacionales en la Argentina de la década de 1990». *Revista Apuntes*, N°70, Lima: Universidad del Pacífico.
- Chudnovsky, Daniel y Andrés López** (2001). *La transnacionalización de la economía argentina*. Buenos Aires: Eudeba-Cenit.
- Dudouet, François-Xavier y Éric Grémont** (2007). «Les grands patrons et l'État en France (1981-2007)». *Sociétés contemporaines*, N°68, pp. 105-131, París.
- Dulitzky, Alejandro** (2014). «Extranjerización económica, ¿internacionalización de las elites? Empresas transnacionales, elite empresaria y pautas de internacionalización en la Argentina del último cuarto del siglo XX». Tesis de Maestría en Sociología Económica, IDAES-UNSAM.
- Heredia, Mariana** (2011). «Ricos estructurales y nuevos ricos en Buenos Aires: primeras pistas sobre la reproducción y la recomposición de las clases altas». En *Estudios Sociológicos*, N° 85. México.
- Heredia, Mariana** (2010). «Las clases altas frente al nuevo espíritu del capitalismo: el caso de las elites vitivinícolas mendocinas y la globalización del vino». Ponencia presentada en el *Congress of the Latin American Studies Association (LASA)*. Toronto, del 6 al 9 de octubre.
- Heredia, Mariana** (2003). «Reformas estructurales y renovación de las elites económicas: estudio de los portavoces de la tierra y el capital». En *Revista Mexicana de Sociología*, N° 1.
- Kosacoff, Bernardo** coord. (1999). «Hacia un mejor entorno competitivo de la producción automotriz en Argentina». *Documento de Trabajo* N° 82, julio. Buenos Aires: CEPAL.
- Kosacoff, Bernardo y Fernando Porta** (1997). «La inversión extranjera directa en la industria manufacturera argentina. Tendencias y estrategias recientes». Documento de Trabajo N°77, Buenos Aires: Cepal.
- Kulfas, Matías, Fernando Porta y Adrián Ramos** (2002). «Inversión extranjera y empresas transnacionales en la economía argentina». Documento de Trabajo N°10. Buenos Aires: Cepal.
- Luci, Florencia** (2012). «La educación de los dirigentes de empresa: la formación en negocios y el acceso a la cúpula de las principales organizaciones». En Ziegler, Sandra y Victoria, Gessaghi comps., *La formación de las elites en la Argentina. Investigaciones y debates en Argentina, Brasil y Francia*, FLACSO-Manantiales.
- Luci, Florencia** (2010). «L'intégration réussie à l'élite managériale: la constitution des dirigeants de grandes entreprises en Argentine». Tesis de Doctorado, París: EHESS.
- Oman, Charles** (1999). «Policy Competition and Foreign Direct Investment». París: OECD Development Centre.

Salas-Porras, Alejandra (2012). «The Transnational Class in México: new and old mechanisms structuring corporate networks (1981-2010)». En Murray G. y Scott, J. eds., *Financial Elites Transnational Business. Who rules the world?* Cheltenham: Edward Elgar.

Salas-Porras, Alejandra (2006). «Fuerzas centrípetas y centrifugas en la red corporativa mexicana». En *Revista Mexicana de Sociología*, 68, n° 2, abril-junio, 331-375.

Stanley, Leonardo (2004). «Acuerdos bilaterales de inversión y demandas ante tribunales internacionales: la experiencia argentina reciente». En *Serie desarrollo productivo de la Cepal*, n° 158, Santiago de Chile: Cepal.

Szlechter, Diego (2013). «La emergencia de la comunidad gerencial en la Argentina. Una mirada comparativa». *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo*, N° 5, pp. 3-47.

Szlechter, Diego (2012). «La producción del consentimiento gerencial». Tesis de Doctorado. Buenos Aires: IDES/UNGS.

Useem, Michael (1979). «The Social Organization of the American Business Elite and Participation of Corporation Directors in the Governance of American Institutions». *American Sociology Review*, Vol. 44., N° 4, pp. 553-572.

Walter, Jorge (1994). «Nuevas formas de organización del trabajo en las empresas argentinas. ¿Una luz en la boca del túnel?». En *Oikos*, Buenos Aires: Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

Anexo cuadros

Cuadro 1

Perfiles de carreras directivas de la EET durante el período 1976-1988

Tipo de Carrera	Estabilidad promedio en el cargo	Casos de expatriados	Casos con circulación pública	Casos con cargos privados en el exterior	Casos con formación académica en el exterior	Formación académica predominante (máximo nivel)	Total de casos
1. Organizacional	11,25	3	1	5	6	MBA	8
1.1. Extranjeros	3,7	3	-	3	3	Ninguna	3
1.2. Argentinos	15,8	-	1	2	3	MBA	5
2. Nómade	4,4	1	8	1	3	Ingeniero	9
2.1. Sin circulación público-privada	-	-	-	-	-	-	-
2.2. Con circulación público-privada	5,8	-	8	-	2	Ingeniero	8
3. Propietarios de empresa	20,7	3	1	2	4	Ninguna	5

Fuente: elaboración propia con datos «Base Elites argentinas (1976-2001)» Proyecto PIP 1350 Unsam-Conicet.

Cuadro 2

Perfiles de carreras directivas de la EET durante el período 1989-2001

Tipo de Carrera	Estabilidad promedio en el cargo	Casos de expatriados	Casos con circulación pública	Casos con cargos privados en el exterior	Casos con formación académica en el exterior	Formación académica predominante (máximo nivel)	Total de casos
1. Organizacional	4,1	9	1	15	11	MBA	16
1.1. Extranjeros	3,3	9	-	9	9	MBA	9
1.2. Argentinos	5,1	-	1	6	2	Ingeniero	7
2. Nómade	4,5	4	8	4	7	Ingeniero	16
2.1. Sin circulación público-privada	4,9	3	-	3	4	MBA	8
2.2. Con circulación público-privada	4,1	1	8	1	3	Ingeniero	8
3. Propietarios de empresa	10	1	-	-	-	Secundario	1

Fuente: elaboración propia con datos «Base Elites argentinas (1976-2001)» Proyecto PIP 1350 Unsam-Conicet.