



Política

ISSN: 0716-1077  
rpolitc@uchile.cl  
Universidad de Chile  
Chile

Dulitzky, Alejandro  
Locales versus globales: empresas extranjeras y perfiles directivos en Argentina (1976-2001)  
Política, vol. 54, núm. 1, 2016, pp. 123-156  
Universidad de Chile  
Santiago, Chile

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64547328005>

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

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## *LOCALES VERSUS GLOBALES: EMPRESAS EXTRANJERAS Y PERFILES DIRECTIVOS EN ARGENTINA (1976-2001)*

**Alejandro Dulitzky** (alejandro.dulitzky@gmail.com)

Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas

Instituto de Altos Estudios Sociales, Universidad Nacional de San Martín

En este trabajo se analizan los vínculos entre las transformaciones económicas que experimenta la economía argentina entre 1976 y 2001, el tipo de intervención que despliega el Estado en relación al capital extranjero durante esos años y el perfil de los dirigentes que escogen las empresas extranjeras para comandar sus negocios al interior del país. Sobre la base de un minucioso estudio de las trayectorias de vida de los individuos que presidieron empresas extranjeras durante el último cuarto del siglo XX, mostraremos que si bien existe una tendencia creciente a seleccionar directivos con perfiles más globales, aún se mantiene, en un considerable grupo de empresas, una fuerte inclinación por los directivos con perfiles estrechamente vinculados al ámbito local y, en particular, al Estado.

**Palabras clave:** *empresas extranjeras, élites empresarias, intervención estatal, selección de personal directivo, Argentina.*

## *LOCALS VERSUS GLOBAL: FOREIGN CORPORATIONS AND MANAGERIAL PROFILES IN ARGENTINA (1976- 2001)*

This article seeks to analyse the relationship between the transformations experienced by the Argentinean economy between 1976 and 2001, the type of intervention carried out by the state regarding foreign capital in that period, and the profile of managers chosen by foreign companies to run their business in Argentina. Based on the study of the career paths of top managers in the main companies in Argentina, we show that although it is possible to observe an increased tendency of transnational corporations to choose managers with a more global profile, there is a considerable large group of companies that still prefer managers with strong ties with the local environment and, particularly, with the State.

**Keywords:** *foreign corporations, managerial elites, State intervention, managerial staffing, Argentina.*

## Introducción

Las transformaciones que experimenta el sistema capitalista a nivel global durante las últimas décadas del siglo XX han vuelto a posicionar a las empresas extranjeras en el centro de los debates dentro del campo de las ciencias sociales. Entre las numerosas indagaciones sobre el tema, nos interesa focalizar en los problemas que se derivan de la gestión de los negocios en aquellos mercados que operan como receptores de las inversiones foráneas. Ante el extraordinario avance en la internacionalización de las grandes empresas multinacionales, esta temática se ha erigido como una de las preocupaciones centrales entre los investigadores abocados al estudio de los recursos humanos y las relaciones internacionales.

Uno de los problemas que mayores desarrollos ha suscitado es la selección de personal directivo para el manejo de los negocios en los mercados locales en los que operan las empresas extranjeras. A partir de los trabajos fundadores de Perlmutter (1969) y Edström y Galbraith (1977) se ha constituido una corriente de estudios específicamente abocada a la investigación de dicha problemática, denominada selección de personal directivo (*managerial staffing*). A modo de síntesis, de esta literatura pueden extraerse dos grandes hipótesis. En primer lugar, que las empresas extranjeras tienden a optar por dirigentes con perfiles más globales, provenientes generalmente del país del cual es originaria la firma, cuando el énfasis está puesto en la integración vertical de sus negocios y en la difusión de tecnología y/o de técnicas específicas de gestión (Gammelgaard, Holm y Pedersen, 2004; Gupta y Govindarajan, 1991; Schuler, Dowling y De Cieri, 1993; Taylor, Beechler y Napier, 1996). Este suele ser el caso de las empresas que buscan especializarse en la producción y/o provisión de bienes y/o servicios con estándares globales (Morgan y Kristensen, 2006). De allí que la necesidad de transferir conocimientos y prácticas desde sus casas matrices a fin de facilitar el control y el monitoreo sobre las subsidiarias locales se traduzca, en muchos casos, en la elección de un coterráneo con experiencia dentro de la organización para el manejo de los negocios locales (Downes y Thomas, 2000). En oposición a ello, la segunda hipótesis afirma que cuando el objetivo de la firma es la producción y/o provisión de bienes y/o servicios de carácter más local, la tendencia hacia una integración global de sus negocios será baja y, por lo tanto, el reclutamiento de directivos dentro del ámbito en el que opera la subsidiaria será la opción más económica y adecuada (Collings, Scullion y Dowling, 2009; Taylor et al., 1996).

Ahora bien, a pesar de que los trabajos sobre *managerial staffing* han producido importantes avances en el conocimiento de las relaciones entre las estrategias empresarias y la dotación de personal, poco aportaron sobre el efecto que las mediaciones locales ejercen sobre dichas estrategias. En otras palabras, no explican de qué manera las características propias de los mercados en los que operan las empresas extranjeras condicionan sus estrategias de selección de personal directivo. Sobre esta cuestión, algunos autores afirman que el efecto ejercido por el país receptor (*host country effect*) depende fundamentalmente de dos factores (Ferner, 1997; Ferner, Quintanilla y Varul, 2001; Muller-Camen, Almond, Gunnigle, Quintanilla y Tempel, 2001; Rosenzweig y Nohria, 1994). En primer lugar, de la distancia que existe entre el entramado institucional del país de origen con el del país receptor: a mayor distancia, mayor será la presión ejercida sobre las empresas extranjeras. En segundo término, de la fortaleza que presentan los marcos normativos locales que regulan las actividades de las empresas foráneas. Es decir, a mayor control estatal, mayor incidencia sobre los planes y estrategias que las casas matrices desarrollan en pos de organizar los negocios de sus subsidiarias locales.

Partiendo de esta premisa intentaremos analizar a lo largo de este trabajo de qué manera incide el entramado institucional argentino (marco normativo, intervención económica estatal, composición de la cúpula empresaria, etc.) sobre las estrategias de selección de personal directivo de las empresas extranjeras. A partir del análisis de las trayectorias de vida de los máximos dirigentes de las principales (en términos de cantidad de ventas y utilidades) empresas foráneas del país entre 1976 y 2001<sup>1</sup>, mostraremos que mientras mayor es la presencia del Estado (entendida tanto en términos de promoción como de regulación de las actividades) dentro de un sector, mayor es la tendencia de las empresas que operan dentro del mismo a seleccionar dirigentes con perfiles más ligados al ámbito local. Específicamente, eligen individuos cuya trayectoria laboral y educativa se haya desarrollado exclusivamente dentro de la Argentina (*perfil local*), o directivos que guarden lazos con el Estado por haber ocupado algún cargo público en el pasado (*perfil puerta giratoria*).

Por el contrario, mientras menor sea el peso del Estado como regulador o promotor de las actividades dentro del sector, mayor es la preferencia de las empresas por

---

<sup>1</sup> Las empresas extranjeras a las que refiere este estudio son empresas domiciliadas en territorio argentino, cuyos propietarios son personas físicas o jurídicas que habitan fuera del país, y que cuentan directa o indirectamente con la cantidad necesaria de votos para prevalecer en las asambleas accionarias o reuniones de socios (en líneas generales, son dueños de más del 49% del capital de la empresa).

dirigentes con perfiles más globales: dirigentes locales con experiencias laborales y/o de formación en el exterior (*perfil local internacionalizado*) o individuos traídos del exterior con el fin de comandar los negocios de la subsidiaria local (*perfil expatriado*).

## 1. Composición de la muestra<sup>2</sup>

Los criterios utilizados para la selección de las empresas que conforman la muestra de este estudio fueron los siguientes: (a) se identificaron y listaron por orden de ventas las primeras 100 empresas privadas, públicas y mixtas que operaron en el país entre los años 1976 y 2001 (inclusive); (b) de acuerdo a las características principales del modelo económico vigente fueron considerados los sub-períodos 1976-1988 y 1989-2001; (c) se seleccionaron las empresas que en cada sub-período hayan permanecido por al menos tres años (no necesariamente consecutivos) dentro del ranking de las 100 primeras; (d) dentro de esa lista, se extrajeron las empresas de capital extranjero, quedando conformada una muestra definitiva de 28 firmas: nueve empresas extranjeras para el primero de los períodos mencionados, 12 para el segundo y siete que se mantuvieron a lo largo de ambos períodos.

En relación a los individuos que ocuparon la presidencia de esas empresas se lograron identificar 50 casos: 19 de ellos desempeñaron el cargo entre 1976 y 1988, mientras que los 31 restantes lo hicieron entre 1989 y 2001<sup>3</sup>. Para cada una de las personas identificadas se reconstruyó una base de datos en función de las siguientes dimensiones: datos personales (nombre y apellido, sexo, fecha, país, provincia y ciudad de nacimiento); trayectoria laboral (cargos públicos ocupados; cargos privados ocupados; ejercicio como profesional independiente); trayectoria educativa (establecimientos de estudios primarios, secundarios, terciarios, universitarios y de posgrado, años de obtención de los títulos y máximo nivel educativo alcanzado).

---

<sup>2</sup> La mayoría de los datos utilizados para este trabajo provienen del Proyecto PIP CONICET 1350, *Configuración de las élites argentinas. Las relaciones entre los cambios estructurales y corporativos del poder económico, el ascenso de la tecnoracia y la desprofesionalización del poder político entre 1976 y 2002*, bajo la dirección de Ana Castellani –autora del artículo “Las marcas distintivas de la élite económica argentina de los años noventa” en este dossier– y de mi tesis de maestría en Sociología Económica titulada *Extranjerización económica, ¿internacionalización de las élites? Empresas transnacionales, élite empresaria y pautas de internacionalización en la Argentina del último cuarto del siglo XX*.

<sup>3</sup> En adición al hecho de que durante este último período se suman tres empresas a la muestra, la notable diferencia en las cantidades mencionadas es consecuencia de la elevada rotación de presidentes que se evidencia durante los años noventa: mientras la duración promedio en el cargo al frente de las empresas extranjeras entre 1976 y 1988 era de 10 años, entre 1989 y 2001 la permanencia en dicho puesto apenas supera los cuatro años (datos de la *Base Elites Argentinas 1976-2001*, Proyecto PIP CONICET 1350).

En todos los casos, los datos fueron obtenidos a partir de fuentes secundarias, tales como prensa especializada, prensa diaria de circulación nacional, prensa provincial, documentos de las corporaciones empresarias, investigaciones periodísticas, memorias y biografías y bibliografía específica.

## **2. Los dirigentes de empresas extranjeras en la Argentina**

La existencia de datos demográficos sobre las dirigencias de las empresas extranjeras que operan en la Argentina es prácticamente nula. Entre los pocos estudios que aportan algún tipo de información al respecto se destaca el trabajo de Szlechter (2012), que identifica tres etapas distintas en relación a la composición de las plantillas directivas al interior de las empresas foráneas. 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 importaban su propio cuerpo directivo desde sus casas matrices. La segunda etapa, que nace a mediados de los años cincuenta (período en el que ingresan nuevas empresas extranjeras 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, 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 por 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 de este trabajo radica en que nos permite confirmar que efectivamente existe una relación entre las características específicas del mercado local y la selección de personal directivo por parte de las empresas extranjeras: a mayor control y regulación por parte del Estado (etapa de la industrialización por sustitución de importaciones), menor internacionalización del cuerpo directivo; a mayor apertura y menor regulación (etapa agroexportadora y desde mediados de los años setenta hasta los inicios del siglo XXI), mayor internacionalización. Ahora bien, vale aclarar que el trabajo de Szlechter (2012) se circunscribe al análisis del conjunto formado por los cuadros directivos intermedios. ¿Será posible postular la misma

afirmación para el caso de los máximos dirigentes de empresa? Como veremos a continuación, esta periodización se corresponde tan solo parcialmente con lo que acontece en la cúpula directiva de las firmas extranjeras. Si bien se advierte una tendencia progresiva a seleccionar individuos con perfiles más globales a lo largo del período que abarca este estudio (1976-2001), el salto definitivo se produce durante los años noventa y no, como señala Szlechter (2012) para el caso de los mandos medios, durante los años setenta. De hecho, como mostraremos más adelante, entre los años 1976 y 1988 el cuerpo de presidentes de empresas extranjeras es, aún, predominantemente local.

Como establecimos en la introducción, este trabajo está basado en el análisis de las trayectorias de vida de los máximos dirigentes de las principales empresas extranjeras de la Argentina entre 1976 y 2001<sup>4</sup>. Para la reconstrucción de los perfiles focalizamos principalmente en la trayectoria ocupacional y educativa de cada uno de los presidentes de la muestra. De acuerdo a la información recolectada, pudimos identificar cinco perfiles distintos. En primer lugar, el de aquellos individuos que se han formado en la Argentina y que han desarrollado la totalidad de sus carreras dentro del país, y que denominamos *perfil local*. En segundo término, el de que aquellos presidentes que además de tener una formación y una trayectoria ocupacional predominantemente local, han ocupado a lo largo de su carrera algún cargo dentro de la administración pública. Este perfil lo denominamos *puerta giratoria* en virtud de que la circulación por el sector público y los lazos que ello implica se erigen como sus rasgos más destacables<sup>5</sup>. En tercer lugar se encuentran los presidentes de empresa que nacieron en la Argentina pero que han desempeñado

---

<sup>4</sup> Siendo que este estudio trata, entre otras cosas, de individuos que ocupan posiciones económicas de poder, y cuyas decisiones suelen tener consecuencias relevantes sobre el conjunto de la sociedad, la información pública disponible sobre sus trayectorias de vida suele ser más bien escasa, en especial cuando su trayectoria no está vinculada de forma estrecha con el ámbito local. En este sentido, la realización de esta investigación se vio atravesada por una doble dificultad: a la ya de por sí ardua tarea de recolectar datos de fuentes públicas sobre individuos pertenecientes a la élite empresaria (por la falta de registros sistemáticos y públicos), debemos sumar la dificultad derivada del hecho de que muchos de ellos son extranjeros y, por lo tanto, la información disponible en el país es aún más escasa. Si bien es cierto que Internet permite superar ciertas barreras impuestas por las fronteras geográficas, mucha de la información necesaria para la realización de este estudio corresponde a un período en el cual este tipo de tecnología no estaba generalizada, o simplemente no existía. Por esa misma razón es que la mayor parte de las trayectorias pertenecientes al primero de los períodos (1976-1988) fueron reconstruidas en diferentes archivos y bibliotecas de la Argentina, viéndose por lo tanto determinadas por los datos disponibles en esas instituciones.

<sup>5</sup> Existe un importante corpus bibliográfico especialmente abocado al estudio de las razones que explican la elección de directivos con experiencia en el manejo de los asuntos estatales por parte de las empresas. Entre ellas destacan la posibilidad de influir en las decisiones sobre política pública a través

algún cargo en el exterior o se han formado en alguna institución del extranjero. A este grupo lo llamamos *local parcialmente internacionalizado*. Cuarto, los presidentes que nacieron en el país, se formaron en el exterior y, además, tuvieron al menos una experiencia laboral en el extranjero, cuyo perfil denominamos *local internacionalizado*. Por último, están aquellos individuos que nacieron en el exterior y arriban al país con el mero fin de ocupar un cargo directivo en la subsidiaria local de la empresa extranjera, es decir, el conjunto de los presidentes *expatriados*. Mientras los primeros dos perfiles representan la preferencia de las empresas extranjeras por dirigentes con fuerte arraigo al mercado local (en especial, aquellos que exhiben lazos con el sector público), los últimos tres expresan la voluntad de poner al frente de sus negocios a dirigentes con competencias más globales.

Tabla 1  
Distribución de los perfiles directivos por sub-período

<b>Perfiles</b>	<b>1976-1988</b>		<b>1989-2001</b>	
	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Puerta giratoria	10	52,6	9	29
Local	1	5,3	5	16,1
Local parcialmente internacionalizado	2	10,5	3	9,7
Local internacionalizado	2	10,5	2	6,5
Expatriado	4	21	12	38,7
Total	19	100	31	100

Fuente: elaboración propia con *Base Elites Argentinas 1976-2001*, Proyecto PIP CONICET 1350.

De los datos que aporta la tabla 1 se desprenden, al menos, dos importantes conclusiones. En primer lugar, el primero de los sub-períodos analizados muestra una abrumadora mayoría de directivos con perfiles fuertemente arraigados al ámbito local y, en particular, a la administración pública nacional (*puerta giratoria*). Esto refleja que la preferencia por dirigentes locales era una tendencia marcada en las grandes empresas extranjeras que operaron en el país durante esos años. En

---

de la cercanía con los funcionarios en posiciones de poder, el conocimiento del marco regulatorio y normativo, el acceso a información, etc. (Cohen, 1986; Gormley, 1979; Salant, 1995; entre otros).

segundo término, el cuadro permite advertir que hacia el segundo de los sub-períodos considerados se registra un incremento sustancial de los presidentes *expatriados* al frente de las empresas foráneas. Sin embargo, si uno toma el conjunto formado por los presidentes con perfiles marcadamente locales (*puerta giratoria* y *locales*) y lo compara con el porcentaje que suman los dirigentes con competencias globales (*expatriados* y *local internacionalizado*), se observa un equilibrio entre los dos grupos. Esto permite afirmar que, si bien existe un salto en la internacionalización de las dirigencias que comandan las empresas extranjeras, la conexión local sigue siendo un factor determinante para algunas firmas, en particular para aquellas que optan por individuos con experiencia previa en el sector público. En los próximos apartados profundizaremos en las características sociodemográficas de los dirigentes de empresa extranjera para cada uno de los sub-períodos señalados, para luego, en la sección posterior, analizar las relaciones que existen entre dichos perfiles y las características de los mercados locales en los que operan las distintas empresas de la muestra.

## **2.1. La conexión local como factor predominante. Presidentes de empresas extranjeras entre 1976 y 1988**

Como reflejan la tabla 1 y el anexo 1, el 58% de los presidentes identificados para el período 1976-1988 presentan perfiles marcadamente locales. De este porcentaje, la enorme mayoría exhibe algún tipo de participación a lo largo de su trayectoria dentro del sector público (el 52,6% de los casos)<sup>6</sup>, denotando una importante tendencia de las empresas extranjeras a contratar para sus máximos puestos directivos a individuos fuertemente conectados con el Estado (*perfil puerta giratoria*).

---

<sup>6</sup> Salvo los casos de Miguel Ángel Roig (presidente de Duperial) y Víctor Savanti (IBM), la participación en el sector público se dio con anterioridad a la ocupación del cargo directivo al frente de la empresa extranjera.

Tabla 2

Presidentes de empresa extranjera entre 1976 y 1988, y cargos públicos previos ocupados

Presidente	Cargos públicos previos	Empresa extranjera
Huergo, Eduardo	Ministro de Obras Públicas Secretario de Obras Públicas Ingeniero Principal en Administración General de FFCC del Estado	Renault
Campos Menéndez, Hernando	Director Banco Central	Pirelli
Ramos Mejía, Francisco	Presidente del Servicio Jurídico de YPF Interventor Provincia de Tucumán Embajador en Italia	Pirelli
van Peborgh, Emilio	Director Banco Industrial de la Argentina Ministro de Defensa	Nestlé
Fangio, Juan Manuel	Agregado Deportivo en la Embajada Argentina en Italia	Mercedes Benz
Martini, Sergio	Administrador General de la Empresa Estatal Gas del Estado Ministro de Obras y Servicios Públicos	Massalin Particulares
Flynn, Luis María	Asesor de la Administración Nacional de la Seguridad Social (ANSES)	Cargill
Oneto Gaona, Juan Martín	Interventor de la Asociación del Fútbol Argentino	Nobleza Piccardo

Fuente: elaboración propia con Base Elites Argentinas 1976-2001, Proyecto PIP CONICET 1350.

Como muestra la tabla 2, los cargos públicos ocupados con anterioridad al desempeño del cargo privado en la empresa extranjera son de altísima jerarquía pero, a diferencia de lo que veremos para el período posterior, no es posible establecer un patrón único respecto al área de actuación dentro del Estado: mientras los presidentes del período 1989-2001 que ocuparon cargos públicos lo hicieron en áreas vinculadas a las reformas económicas, en el caso de los presidentes del período 1976-1988 no es posible establecer una relación similar ya que los cargos pertenecen a diferentes áreas

y funciones estatales (relaciones internacionales, obras públicas, finanzas, empresas estatales, gobiernos provinciales, defensa, etc.).

Un aspecto destacable de la trayectoria ocupacional de los individuos con *perfil puerta giratoria* es que en ningún caso se registra el desempeño de un cargo privado en el extranjero. Por otro lado, prácticamente en todos los casos el acceso al máximo cargo directivo se produce por fuera de la organización y no como resultado de sucesivos ascensos dentro de la misma. Ello refleja que la mayor parte de las empresas extranjeras del período no reclutó a sus máximos directivos del interior de sus plantillas, sino que fue en búsqueda de dirigentes ajenos a la organización. En este sentido, la posesión de vínculos estrechos con actores relevantes del mercado local y un profundo conocimiento sobre la cultura institucional del país (Collings et al., 2009; Ferner y Quintanilla, 1998; Taylor et al., 1996) se erigen como las competencias más codiciadas por las empresas extranjeras a la hora de seleccionar a sus máximos dirigentes durante el período 1976-1988, incluso por encima de aspectos tales como la “lealtad” con la empresa, o los conocimientos que se derivan de haber crecido profesionalmente al interior de la organización.

Esta idea se ve reforzada, además, por el hecho de que muchos de los presidentes del período ocuparon cargos previos jerárquicos en las principales empresas o grupos de propiedad local.

Tabla 3

Presidentes de empresa extranjera entre 1976 y 1988, y cargos jerárquicos previos o simultáneos ocupados en principales empresas/grupos locales

Presidente	Cargos jerárquicos previos o simultáneos en principales empresas/grupos locales	Empresa extranjera
Savanti, Víctor	Director Garovaglio y Zorroaquin Vicepresidente Loma Negra	IBM
Ramos Mejía, Francisco	Director Cerámica San Lorenzo	Pirelli
Lella, Pedro	Director Alpargatas SAIC	ESSO
Campos Menéndez, Hernando	Director Atanor S.A.	Pirelli
Ramos Mejía, Francisco	Director Cerámica San Lorenzo Director ASTARSA	Pirelli
van Peborgh, Emilio	Director Cristalerías Rigolleau Tesorero La Buenos Aires Seguros	Nestlé
Martini, Sergio	Director Alpargatas SAIC Director Fiplasto S.A.	Massalin Particulares
Roig, Miguel	Vicepresidente Bunge & Born	Duperial
Huergo, Eduardo	Presidente Compañía Minera Aguilar S.A.	Renault
Oliva Funes, Carlos	Vicepresidente Grupo Huancayo	Swift

Fuente: elaboración propia con *Base Elites Argentinas 1976-2001*, Proyecto PIP CONICET 1350.

En efecto, como muestra la tabla 3, casi la mitad de las empresas extranjeras del período 1976-1988 optaron por dirigentes relacionados con otras importantes empresas y grupos del ámbito local y, en algunos casos, esa relación se dio de forma simultánea. A modo de 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 S.A.

La articulación que se opera entre distintas empresas al compartir de forma simultánea un mismo directivo (o varios) es un fenómeno que se conoce en la literatura como “directorios entrelazados” (*interlocking directorates*)<sup>7</sup>. Si bien no existe un consenso generalizado sobre las razones que determinan la conformación de este tipo de entrelazamientos, en la práctica se ha constatado que permiten controlar o monitorear una empresa, llevar adelante prácticas de colusión, crear legitimidad o, incluso, garantizar el crecimiento profesional de los ejecutivos implicados (Mizruchi, 1996). Cualquiera sea el caso, lo que deja entrever este fenómeno en el caso estudiado es la existencia en esta etapa (1976-1988) de una estrecha vinculación, a través de los directivos, entre las empresas extranjeras y las más importantes empresas o grupos locales. Como veremos en la sección siguiente, esto responde a que muchas empresas extranjeras de la muestra establecieron asociaciones con las grandes firmas nacionales en pos de procurarse una mejor posición en el mercado (Azpiazu, 1992; Azpiazu y Schorr, 2010; Bisang, 1990).

## **2.2. ¿Hacia una internacionalización de los cuerpos directivos? Los dirigentes de empresa extranjera entre 1989 y 2001**

El salto cuantitativo que experimenta el grupo conformado por los presidentes *expatriados* (de 21 a 38,7%) es uno de los rasgos distintivos del período comprendido entre los años 1989 y 2001. Las transformaciones asociadas a la apertura comercial y a la desregulación de los mercados, como indica Szlechter (2012), estimularon a las empresas extranjeras a adoptar los principios de organización y gestión propios de los países centrales. El aumento en la proporción de presidentes *expatriados* puede interpretarse, tal como expresan Gammelgaard et al. (2004), Gupta y Govindarajan (1991), Taylor et al. (1996), entre otros, como una forma de acelerar la transición

---

<sup>7</sup> Este fenómeno ha sido abordado desde el enfoque del análisis de las redes sociales y se ha focalizado, en líneas generales, en el estudio de los “entrelazamientos” corporativos en los países centrales (Carroll y Fennema, 2002; Carroll, 2010; Staples, 2012; Windolf, 2002; entre otros). En el último tiempo han empezado a desarrollarse algunos estudios con esta misma óptica para América Latina: Salas-Porras (2006, 2012) para el caso mexicano, Lluch y Salvaj (2012) para el caso argentino durante la etapa de la ISI, y Paredes (2013), también para el caso argentino, pero en la época actual.

de las filiales locales hacia formas más modernas de organización, a partir de la experiencia y el *know how* que brindan los nuevos directivos<sup>8</sup>.

Sin embargo, a pesar de haber experimentado una leve disminución (de 57,9 a 45,1%), el grupo conformado por los presidentes con perfiles marcadamente locales (*puerta giratoria y locales*) mantiene una presencia considerable a lo largo del período. De hecho, si se toma el conjunto formado por los presidentes globales (*expatriados y local internacional*), la proporción de uno y otro grupo es prácticamente la misma.

En relación a los presidentes con *perfil puerta giratoria*, se observa que la mayoría presidió alguna de las empresas privatizadas durante los años noventa. Llamativamente, los cargos públicos que desempeñaron con anterioridad a la presidencia de dichas empresas estuvieron vinculados de forma directa con la gestión del programa de las privatizaciones (tabla 4). Como veremos en la sección siguiente, este hallazgo permite afirmar que existe una relación estrecha entre el proceso de las privatizaciones y la selección de dirigentes con *perfiles puerta giratoria* por parte de las empresas privatizadas.

---

<sup>8</sup> En su mayoría, los presidentes *expatriados* arriban desde las casas matrices o desde alguna filial que la misma firma posee en el exterior. Como refleja el anexo 2, la mayoría de los presidentes *expatriados* han sido promovidos al cargo por la misma organización.

Tabla 4

Posiciones públicas vinculadas al proceso de las privatizaciones

Presidente	Cargo Público	Empresa extranjera
Cassagne, Carlos	Director de Asuntos Jurídicos de la Secretaría de Obras Públicas	Metro Gas
Estenssoro, José	Interventor de Gas del Estado Presidente de YPF	Repsol/YPF
Nells, León	Miembro del directorio de YPF	Repsol/YPF
Madanes, Miguel	Miembro del Comité de Privatizaciones	Repsol/YPF
Perkins, Patricio	Director Ejecutivo del Proyecto de Privatización de Gas del Estado	Aguas Argentinas
Petracchi, Gustavo Luis	Interventor del Servicio Eléctrico del Gran Buenos Aires (SEGBA) Director Ejecutivo de la Entidad Binacional YACYRETA	EDESUR
Tramutola, Carlos	Miembro del Directorio de Empresas Públicas (ENCOTEL)	Aguas Argentinas

Fuente: elaboración propia con *Base Elites Argentinas 1976-2001*, Proyecto PIP CONICET 1350.

La mayoría de estos dirigentes, además de haber ocupado dicho cargo público, cuenta 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. Como advierte Basualdo (2006), los grupos económicos nacionales se encargaron de aportar capacidad gerencial, administrativa y, fundamentalmente, *lobbying* doméstico, que en algunos casos (como pudimos observar) alcanzó el extremo de la participación directa de ciertos representantes de la élite económica en las agencias estatales encargadas de llevar adelante las gestiones vinculadas a las privatizaciones.

### **3. La relación entre los mercados locales y la selección de dirigentes en las principales empresas extranjeras de la Argentina**

En la sección anterior expusimos que la mayoría de las empresas foráneas prefiere seleccionar a individuos fuertemente arraigados al ámbito local para comandar sus negocios durante el período 1976-1988. A pesar de que se incrementa el número de dirigentes con perfiles más globales a lo largo de la etapa comprendida entre los años 1989 y 2001, los directivos con perfiles locales siguen ocupando un lugar destacable dentro del universo conformado por las empresas extranjeras más importantes del país.

A continuación brindaremos una serie de claves para pensar la relación que existe entre estos señalamientos, y las características específicas de los mercados locales en los que dichas empresas operan. En otras palabras, intentaremos dar cuenta de las mediaciones locales que podrían incidir en la elección de un presidente con competencias locales o globales. Específicamente, mostraremos que durante el primero de los períodos considerados (1976-1988), el Estado mantuvo en la mayoría de los sectores de la economía una presencia fundamental como promotor o regulador de las actividades económicas. En este sentido, la selección de dirigentes con un profundo conocimiento de la cultura local y vínculos relevantes con actores destacados del sector se erigía como la opción más adecuada para las empresas extranjeras del período. Por el contrario, durante los años 1990, la apertura comercial y la desregulación de los mercados incentivaron a muchas empresas a elegir dirigentes vinculados más estrechamente a la organización, con el fin de lograr una mejor y más eficiente integración de sus negocios a nivel global. Sin embargo, en ciertos sectores de la economía, en particular en aquellos asociados a la política de las privatizaciones, la elección de presidentes con perfiles marcadamente locales se mantuvo como la pauta predominante.

#### **3.1. Empresas extranjeras y selección de dirigentes bajo un contexto de intervención estatal entre 1976 y 1988**

A pesar del carácter liberal y aperturista que adopta inicialmente el modelo económico que se inicia en el año 1976, de la mano de una de las dictaduras militares más violentas de la historia argentina, el Estado siguió ocupando un lugar central en la economía, fundamentalmente a través del otorgamiento a las fracciones más concentradas del capital de diferentes incentivos, tales como subsidios

y transferencias. Las mismas se canalizaron, en la mayoría de los casos, mediante la sobrevaluación de las compras de bienes y servicios, así como a través de los diferentes regímenes de promoción industrial. De allí que uno de los rasgos más sobresalientes del período sea el creciente predominio de las empresas diversificadas o integradas (tanto nacionales como extranjeras). En efecto, los únicos tipos de empresa que registraron un crecimiento (tanto en la cantidad de firmas como en el total de ventas) son los grupos económicos nacionales y las empresas transnacionales diversificadas (Basualdo, 2006)<sup>9</sup>.

Siguiendo a Azpiazu y Kosacoff (1985), el predominio de estas empresas sobre el conjunto de las extranjeras obedece fundamentalmente a dos factores. En primer lugar, al papel protagónico que tiene el sector bancario y financiero en las respectivas configuraciones empresariales a lo largo del período. En efecto, en el grupo de las empresas transnacionales escasamente diversificadas, solo el 4,9% de las empresas se dedican a la actividad financiera y de seguros mientras que, en las altamente diversificadas, ese porcentaje se eleva a un 23%. La otra causa que permite explicar la supremacía de las diversificadas se relaciona con el abanico de actividades económicas que desarrollan, lo que les permite reacomodar permanentemente su gestión de acuerdo a las fluctuaciones de la coyuntura macroeconómica.

En síntesis, las empresas que consiguieron extraer los mayores beneficios del nuevo modelo económico fueron aquellas que, a través de la asociación con distintas empresas de capital local o mediante la compra de otras empresas menores, lograron diversificar el abanico de actividades económicas que desarrollaban. Este proceso de ensanchamiento (vertical y horizontal) que experimentaron algunas empresas extranjeras fue acompañado, a su vez, por el otorgamiento de un conjunto amplio de incentivos por parte del Estado, fundamentalmente bajo la forma de subsidios, transferencias y exenciones.

La finalización de la dictadura y la apertura democrática en el año 1983 coinciden con un escenario bastante complejo en relación al capital extranjero. El extraordinario aumento de la deuda externa, 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, tendieron a

---

<sup>9</sup> Las empresas transnacionales diversificadas, o conglomerados extranjeros, son aquellas que controlan seis o más filiales dentro del país (la misma definición se aplica a los grupos económicos nacionales, con la excepción de que en estos casos las filiales son de origen local) (Basualdo, 2006).

configurar en general un marco poco propicio para la inversión y radicación de capitales extranjeros. En este marco las empresas extranjeras, en sus dos modalidades (diversificadas y no diversificadas), perdieron terreno frente a las empresas y grupos locales, tanto en la cantidad de empresas controladas como en el total de las ventas realizadas (Basualdo, 2006).

Siguiendo a Azpiazu y Schorr (2010), esta caída relativa del capital extranjero, especialmente notoria en el sector manufacturero, se explica fundamentalmente por la mayor presencia de los grupos económicos nacionales en los proyectos de promoción industrial, por la repatriación de importantes inversiones foráneas durante esta etapa y por la contracción experimentada por un conjunto de actividades productivas en las que firmas extranjeras tenían una presencia decisiva (como es el caso del sector metalmecánico en general y automotor en particular). A modo de ejemplo, en el transcurso del período, las automotrices Ford y Volkswagen fusionaron sus negocios en el país formando una nueva empresa denominada Autolatina S.A., lo que implicó una fuerte reasignación de la facturación de la cúpula desde las empresas transnacionales diversificadas hacia las asociaciones.

Sin embargo, a pesar del retroceso registrado a nivel agregado, el usufructo de ciertos incentivos estatales permitió a algunas empresas extranjeras (en particular la fracción diversificada) internalizar un margen importante de ganancia manteniendo, así, un lugar destacado en la estructura económica local. De los trabajos que abordaron dicha problemática (e.g., Azpiazu, 1992; Basualdo, 2006; Kosacoff y Bezhinsky, 1994; entre otros) se desprende que la participación del capital extranjero se apoyó, durante el período radical, en tres ejes principales. En primer término, en la importancia creciente que adquiere, para muchas empresas industriales, la posibilidad de colocar los excedentes de la producción en el exterior, ante la fuerte contracción que experimenta el mercado interno durante los años ochenta. Este incremento se encontraba asociado particularmente a dos factores: por un lado, a la adopción de estrategias anticíclicas por parte de un importante grupo de empresas industriales, con el fin de contrarrestar los efectos negativos derivados de la deprimida demanda interna de productos; y, por otro lado, al otorgamiento de diversos incentivos estatales con el objeto de promocionar las exportaciones no tradicionales.

El segundo de los pilares sobre los cuales se apoya el capital extranjero durante el período 1984-1988 fue la participación (desigual) en los diferentes regímenes de promoción industrial que se encontraban vigentes en el país desde los inicios de la década del setenta. Esta participación se dio, básicamente, a través de dos vías alternativas. Por

un lado, mediante la asociación con las empresas de capital local y, en particular, con aquellas controladas por los grupos económicos nacionales. Por otro lado, a través del acceso directo a dichos programas, que se dio de forma desigual según se tratara de empresas transnacionales diversificadas o no diversificadas (Azpiazu y Schorr, 2010).

El último de los ejes sobre los cuales se fundamentó la participación extranjera en el país durante la administración de Raúl Alfonsín fue la capitalización de títulos de la deuda externa<sup>10</sup>. En el plano agregado, un total de 82 empresas de capital extranjero, y en particular aquellas que operaban en el sector industrial, capitalizaron títulos de la deuda por un valor aproximado de 715 millones de dólares, representando algo más del 50% del total de deuda capitalizada. Si tomamos en consideración el hecho de que el total de empresas que capitalizaron deuda a lo largo del período fueron 275, se advierte, entonces, que fueron las empresas extranjeras involucradas las que mejor aprovechamiento hicieron de los beneficios ligados a dicha operatoria (Fuchs, 1990).

Como permite apreciar la tabla 5, con excepción de Cencosud, todas las empresas extranjeras de la muestra recurrieron a algún tipo de vinculación con importantes actores del ámbito local para mantenerse entre las primeras empresas del ranking de ventas durante el período 1976-1988: con el Estado, en el caso de las exportaciones subsidiadas o el acceso a los planes de capitalización de deuda; con otras empresas o grupos locales, cuando la estrategia fue la fusión o asociación. En este sentido, no resulta extraño que en la mayoría de las firmas extranjeras (nueve de 16) el perfil de dirigente predominante sea el de aquel que cuenta con lazos o vínculos con el sector público (*puerta giratoria*). Este hallazgo se complementa, a su vez, con el hecho de que muchos de los presidentes del período ocuparon a lo largo de su trayectoria cargos de relevancia en otras empresas o grupos económicos locales (ver datos de la tabla 3), ratificando de esta forma la importancia que los vínculos locales representaban para las empresas extranjeras a la hora de seleccionar a sus máximos dirigentes durante el período 1976-1988.

---

<sup>10</sup> Para un análisis en profundidad de este mecanismo véase Fuchs (1990).

Tabla 5  
Perfil de las principales empresas extranjeras y perfil de dirigente predominante entre 1976 y 1988

Empresa	Rama de actividad	Inserción exportadora subsidiada	Capitalización de deuda	Fusión/Asociación	Diversificación de actividades	Perfil predominante de dirigente
Cargill	Aceites y granos	Sí	Sí	No	No	<i>Puerta giratoria</i>
Carrefour	Comercio minorista	No	Sí	No	No	<i>Expatriado</i>
Cencosud	Comercio minorista	No	No	No	No	<i>Expatriado</i>
Ducilo	Química y petroquímica	Sí	No	Sí	Sí	S/D
Duperval	Química y petroquímica	Sí	No	No	Sí	<i>Puerta giratoria</i>
ESSO	Petróleo y combustibles	Sí	No	No	Sí	<i>Local internacional</i>
Ford	Autonotriz	Sí	Sí	Sí	Sí	<i>Local</i>
IBM	Informática	Sí	Sí	No	No	<i>Puerta giratoria</i>

Empresa	Rama de actividad	Inserción exportadora subsidiada	Capitalización de deuda	Fusión/Asociación	Diversificación de actividades	Perfil predominante de dirigente
Massali Particulares	Alimentos, bebidas y tabaco	Sí	No	Sí	Sí	<i>Puerta giratoria / Local parcialmente internacional</i>
Mercedes Benz	Autonotriz	Sí	No	No	No	<i>Puerta giratoria</i>
Nestlé	Alimentos, bebidas y tabaco	Sí	Sí	No	No	<i>Puerta giratoria</i>
Nobleza Piccardo	Alimentos, bebidas y tabaco	Sí	No	Sí	Sí	<i>Puerta giratoria</i>
Renault	Autonotriz	Sí	Sí	Sí	Sí	<i>Puerta giratoria</i>
Pirelli Cables	Maquinaria, aparatos eléctricos	Sí	Sí	No	Sí	<i>Puerta giratoria</i>
Shell	Petróleo	Sí	Sí	No	Sí	<i>Expatriado</i>
Swift	Frigoríficos	Sí	Sí	Sí	No	<i>Local parcialmente internacional</i>

Fuente: elaboración propia con base en Azpiazu (1992), Azpiazu y Kosacoff (1985), Fuchs (1990) y *Bases Estructurales Argentinas 1976-2001*, Proyecto PIP CONICET 1350.

### **3.2. Extranjerización de la economía, ¿internacionalización de los cuerpos directivos? Empresas extranjeras y selección de dirigentes entre 1989 y 2001**

En contraste con la década pasada, los años noventa mostraron un escenario mucho más favorable para la inversión foránea y la radicación de empresas extranjeras. A diferencia del período previo, la intervención del Estado en relación al capital extranjero estuvo predominantemente orientada por la modificación de las principales regulaciones que regían su comportamiento, en línea con las tendencias que exhibía el mercado internacional. A modo de síntesis, el giro favorable hacia la inversión y radicación de capitales extranjeros obedece fundamentalmente a cuatro factores.

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<sup>11</sup>, que se extiende de forma ininterrumpida hasta 1994.

En segundo lugar, la formación del Mercosur también operó como un elemento de fuerte peso al ampliar los horizontes comerciales del mercado argentino, en particular en sectores como el automotriz (Bastos Tigre, Laplane, Lugones, Porta y Sarti, 1999). Como apunta Chudnovsky (2010), el papel del Mercosur fue particularmente central en este sector de actividad ya que, a partir del mismo, ciertas terminales ubicadas en el país incrementaron su importancia estratégica. Por ejemplo, las empresas extranjeras Fiat y Renault, que se habían retirado del país durante los años ochenta cediendo el control de sus licencias a firmas de origen mayoritariamente local, recuperaron el control de sus filiales a mediados de los años noventa. Asimismo, retornaron al país las terminales estadounidenses de General Motors y de Chrysler.

En tercer término, la aplicación de una férrea política de apertura comercial y desregulación de los principales mercados en los que operaba el capital extranjero,

---

<sup>11</sup> 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 conjunto con la firma de numerosos tratados bilaterales de protección de las inversiones con diferentes países (Bohoslavsky, 2010; Chudnovsky, 2010; Kulfas, Porta y Ramos, 2002; Stanley, 2004).

Finalmente, se encuentra el programa de privatizaciones y el conjunto de incentivos específicos que acompañó a dicho plan. Como señala Chudnovsky (2010), la sanción de la Ley de Reforma del Estado en 1989 (a partir de la cual el Estado declaró sujetos 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 mismas. El incentivo que marcó una presencia significativa de inversores extranjeros en el negocio de las privatizaciones fue la incorporación 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 eso, necesariamente extranjeros) (Azpiazu, 2002)<sup>12</sup>.

Con este nuevo marco de contexto, no resulta extraño observar ciertas modificaciones en el tipo de dirigentes elegido por las empresas extranjeras para comandar sus negocios. Como muestra la tabla 6, durante los años noventa se registra un incremento considerable de dirigentes con perfiles más globales (*expatriados y locales internacionalizados*). Es probable que ello se deba a que entre los años 1976 y 1988 primó en la Argentina un nivel muy elevado de incertidumbre respecto a la dirección que tomaría la política económica. La elección de presidentes de extracción local, con vínculos y conexiones con actores destacados dentro del país, puede considerarse como una forma de paliar los efectos derivados de esa incertidumbre. Con la llegada de Menem al poder se pusieron en marcha un conjunto de reformas cuyo

---

<sup>12</sup> En un lapso comprendido entre los años 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 (Azpiazu y Vispo, 1994).

principal objetivo fue reducir esos niveles de inseguridad garantizando a los sectores más concentrados del capital la posibilidad de planificar a largo plazo (Basualdo, 2006; Gerchunoff y Torre, 1996; Schvarzer, 1998; entre otros). La expatriación de directivos o la selección de individuos locales con competencias globales y un vasto conocimiento de los negocios de la empresa aparecen durante esta etapa como una vía para introducir y profundizar en las filiales locales las formas de gestión y organización requeridas por las casas matrices (Luci, 2010; Szlechter, 2012).

Tabla 6

Perfil de dirigente predominante según perfil del mercado local de inserción de las empresas extranjeras entre 1989 y 2001

Sectores principales de actividad	Factores locales de atracción	Perfil predominante de dirigente
Comercio minorista	Desregulación; demanda interna	<i>Expatriado</i>
Comercio agropecuario	Apertura comercial	S/D
Electricidad, gas y agua	Privatizaciones; mercado cautivo	<i>Puerta giratoria</i>
Industria automotriz	Demanda interna y regional; apertura comercial; Mercosur; incentivos sectoriales	<i>Local internacional</i>
Industria de alimentos, bebidas, tabaco y productos químicos	Demanda interna y regional; apertura comercial; Mercosur	<i>Local internacional</i>
Petróleo y combustible	Desregulación; privatizaciones	<i>Puerta giratoria</i>
Servicios de telefonía	Privatizaciones; mercado cautivo	<i>Expatriados</i>

Fuente: elaboración propia con base en Kosacoff y Porta (1997), Kulfas et al. (2002) y *Base Elites Argentinas 1976-2001*, Proyecto PIP CONICET 1350.

Otro aspecto destacable es la elevada presencia de presidentes con *perfil puerta giratoria* en sectores como la producción de petróleo y combustible, y los servicios de electricidad, gas y agua. Como expusimos en la sección anterior (tabla 4), los tipos de cargos públicos que ocuparon los presidentes de las distintas empresas pertenecientes a dichos sectores estuvieron, en la mayoría de los casos, estrechamente vinculados a las agencias estatales dedicadas a la gestión del proceso de privatizaciones. Vale decir

que la mera presencia de estos entrelazamientos no puede considerarse como un indicativo de prácticas de colusión, colonización o pérdida de autonomía del aparato estatal. Para constatar procesos de este tipo deben llevarse adelante estudios de caso en profundidad que tomen en consideración un conjunto amplio de variables (origen y destino de los recursos públicos, orientación de la intervención económica estatal, existencia de acuerdos para-institucionales, demandas de corporaciones, entre otras). Ahora bien, según señala la literatura especializada en el estudio sobre *puerta giratoria*, la posibilidad futura de realizar una carrera lucrativa dentro de alguna empresa del área regulada podría inducir en los funcionarios un comportamiento favorable hacia la empresa en cuestión. Este razonamiento se apoya en el supuesto de que las empresas se ven inclinadas a contratar para sus puestos directivos a aquellas personas que, en su paso por el Estado, mostraron una mayor predisposición para resolver sus problemas y apoyar sus causas. Más allá del carácter especulativo que puedan tener este tipo de interpretaciones, no puede soslayarse el hecho de que la elección, por parte de las empresas privatizadas, de presidentes con antecedentes recientes en la gestión pública del proceso de privatizaciones (el Ministerio de Economía y Obras Públicas, el Comité de Privatizaciones, la Dirección de Empresas Públicas, etc.) fue una práctica sistemática a lo largo del período y, en ese sentido, una posible expresión del interés de esas mismas empresas por influir en la dirección de las políticas públicas y en la toma de decisiones.

## Conclusiones

El cruce entre los perfiles de los dirigentes de las más importantes empresas extranjeras del país con las transformaciones económicas y los cambios en la orientación de la intervención estatal entre 1976 y 2001 nos permite enarbolar tres importantes conclusiones.

En primer lugar, que las estrategias desplegadas por las empresas extranjeras durante el período 1976–1988, orientadas en su mayoría a aprovechar los diferentes incentivos y oportunidades dispuestas por el Estado, promovieron el predominio de un cuerpo directivo fuertemente vinculado al ámbito local y con amplia experiencia en la administración pública nacional.

En efecto, los datos analizados a lo largo de este artículo revelan que la mayoría de las empresas extranjeras que accedieron a los incentivos estatales entre los años 1976 y 1988 optaron por presidentes con *perfil puerta giratoria*. Asimismo, muchos de los presidentes analizados ocuparon cargos relevantes en otras importantes empresas

o grupos locales, en algunos casos de forma simultánea, situación que refleja un marcado interés por establecer vinculaciones con el capital local concentrado. Este hallazgo nos permite concluir que las empresas extranjeras, en pos de fortalecer su posición “negociadora” frente al Estado y lograr acceder así a los beneficios dispuestos por el mismo, prefirieron contratar para sus máximos puestos de mando a individuos bien posicionados en términos de relaciones y vínculos locales.

En segundo término, 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 extranjeras la presencia de presidentes con elevados niveles de internacionalización (tanto a nivel laboral como educativo). De hecho, muchas de las empresas que durante el período previo optaban por presidentes con perfiles eminentemente locales, se encontraron comandadas durante la década del noventa por individuos surgidos del interior mismo de sus filas y con perfiles comparativamente más globales (*expatriados* y *locales internacionalizados*). Las empresas “livianas” del sector industrial (alimentos, bebidas, tabaco y productos químicos de tocador), las terminales automotrices y las dedicadas al comercio minorista son ejemplo de ello. En este sentido, podemos confirmar que las reformas económicas del período estimularon que las empresas extranjeras 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.

Por último, la relación entablada entre el Estado y las empresas extranjeras 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 a la administración pública nacional (*perfil puerta giratoria*). Según permiten apreciar las trayectorias analizadas, muchos de los individuos que presidieron las empresas privatizadas dentro de los sectores mencionados ocuparon importantes cargos públicos en las agencias estatales encargadas de llevar adelante la política de las privatizaciones, y/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 foráneas y las empresas o grupos de capital local, podemos afirmar que existió, en los sectores mencionados, una tendencia al predominio de cuadros directivos con perfiles locales y con estrechas conexiones dentro del país.

## Referencias

- Azpiazu, Daniel (1992). Las empresas transnacionales en una economía en transición. La experiencia argentina en los años ochenta. *Documentos de Sala de Conferencia*, n°8. Recuperado el 26 de diciembre de 2015, de <http://repositorio.cepal.org/>
- Azpiazu, Daniel (2002). *Privatizaciones y poder económico: la consolidación de una sociedad excluyente*. Buenos Aires: Editorial de la Universidad Nacional de Quilmes.
- Azpiazu, Daniel y Kosacoff, Bernardo (1985). Las empresas transnacionales en la Argentina. Serie Documento de Trabajo - CEPAL, Oficina Buenos Aires, n°16. Recuperado el 23 de diciembre de 2015, de <http://repositorio.cepal.org/>
- Azpiazu, Daniel y Schorr, Martín (2010). *Hecho en Argentina: industria y economía, 1976-2007*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- Azpiazu, Daniel y Vispo, Adolfo (1994). “Algunas enseñanzas de las privatizaciones en Argentina”. *Revista de la CEPAL*, n°54, pp. 129-147.
- Bastos Tigre, Paulo; Laplane, Mariano; Lugones, Gustavo; Porta, Fernando y Sarti, Fernando (1999). “Impacto del Mercosur en la dinámica del sector automotor”, en Juan José Taccone y Luis Jorge Garay (compiladores), *Impacto sectorial de la integración en el Mercosur*. Buenos Aires: Banco Interamericano de Desarrollo; Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe.
- Basualdo, Eduardo (2006). *Estudios de historia económica argentina. Desde mediados del siglo XX a la actualidad*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- Bisang, Roberto (1990). Sistemas de promoción a las exportaciones industriales: la experiencia argentina en la última década. Serie Documento de Trabajo - CEPAL, Oficina Buenos Aires, n°35. Recuperado el 23 de diciembre de 2015, de <http://repositorio.cepal.org/>
- Bohoslavsky, Juan Pablo (2010). Tratados de protección de las inversiones e implicaciones para la formulación de políticas públicas (especial referencia a los servicios de agua potable y saneamiento). Serie Documentos de Proyectos, n°326. Recuperado el 23 de diciembre de 2015, de <http://repositorio.cepal.org/>
- Carroll, William K. (2010). *The making of a transnational capitalist class: Corporate power in the twenty-first century*. New York: Zen Books.
- Carroll, William K. y Fennema, Meindert (2002). “Is There a Transnational Business Community?” *International Sociology*, vol. 17, n°3, pp. 393-419.
- Chudnovsky, Danie (2010). *La transnacionalización de la economía argentina*. Buenos Aires: Editorial Universitaria de Buenos Aires.

- Cohen, Jeffrey E. (1986). "The Dynamics of the "Revolving Door" on the FCC". *American Journal of Political Science*, vol. 30, n°4, pp. 689-708.
- Collings, David G.; Scullion, Hugh y Dowling, Peter J. (2009). "Global staffing: a review and thematic research agenda". *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 20, n°6, pp. 1253-1272.
- Downes, Meredith y Thomas, Anisya S. (2000). "Knowledge Transfer Through Expatriation: The U-curve Approach to Overseas Staffing". *Journal of Managerial Issues*, vol. 12, n°2, pp. 131-149.
- Edström, Anders y Galbraith, Jay R. (1977). "Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations". *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, n°2, pp. 248-263.
- Ferner, Anthony (1997). "Country of origin effects and HRM in multinational companies". *Human Resource Management Journal*, vol. 7, n°1, pp. 19-37.
- Ferner, Anthony y Quintanilla, Javier (1998). "Multacionales, sistemas empresariales y gestión de recursos humanos: ¿identidad nacional o anglosajonización?". *Revista Asturiana de Economía*, n°12, pp. 43-65.
- Ferner, Anthony; Quintanilla, Javier y Varul, Matthias Z. (2001). "Country-of-origin effects, host-country effects, and the management of HR in multinationals: German companies in Britain and Spain". *Journal of World Business*, vol. 36, n°2, pp. 107-127.
- Fuchs, Mariana (1990). *Los programas de capitalización de la deuda externa argentina*. Trabajo preparado para la Oficina de CEPAL, Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 26 de diciembre de 2015, de <http://repositorio.cepal.org/>
- Gammelgaard, Jens; Holm, Ulf y Pedersen, Torben (2004). "The Dilemmas of MNC Subsidiary Transfer of Knowledge", en Volker Mahnke y Torben Pedersen (compiladores), *Knowledge Flows, Governance and the Multinational Enterprise. Frontiers in International Management Research*. New York: Palgrave Macmillan.
- Gerchunoff, Pablo y Torre, Juan Carlos (1996). "La política de liberalización económica en la administración de Menem". *Desarrollo Económico*, vol. 36, n°143, pp. 733-768.
- Gormley, Jr., William T. (1979). "A test of the Revolving Door Hypothesis on the FCC". *American Journal of Political Science*, vol. 23, n°4, pp. 665-683.
- Gupta, Ail K. y Govindarajan, Vijay (1991). "Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations". *The Academy of Management Review*, vol. 16, n°4, pp. 768-792.
- Kosacoff, Bernardo y Bezhinsky, Gabriel (1994). "Nuevas estrategias de las empresas transnacionales en la Argentina". *Revista de la CEPAL*, n°52, pp. 133-156.

- Kosacoff, Bernardo y Porta, Fernando (1997). La inversión extranjera directa en la industria manufacturera argentina: tendencias y estrategias recientes. *Serie Documento de Trabajo - CEPAL, Oficina Buenos Aires*, n°77. Recuperado el 23 de diciembre de 2015, de <http://repositorio.cepal.org/>
- Kulfas, Matías; Porta, Fernando y Ramos, Adrián (2002). Inversión extranjera y empresas transnacionales en la economía argentina. *Serie Estudios y Perspectivas*, n°10. Recuperado el 23 de diciembre de 2015, de <http://repositorio.cepal.org/>
- Lluch, Andrea y Salvaj, Érica (2012). “Fragmentación del empresariado en la época de la industrialización por sustitución de importaciones (ISI) en la Argentina: una aproximación desde el estudio de la red corporativa (1954-1970)”. *Apuntes*, vol. 39, n°70, pp. 135-166.
- Luci, Florencia (2010). *L'intégration réussie à l'élite managériale: la constitution des dirigeants de grandes entreprises en Argentine*. Tesis (Doctorado en Sociología), École des hautes études en sciences sociales.
- Mizruchi, Mark S. (1996). “What Do Interlocks Do? An Analysis, Critique, and Assessment of Research on Interlocking Directorates”. *Annual Review of Sociology*, vol. 22, pp. 271-298.
- Morgan, Glenn y Kristensen, Peer Hull (2006). “The contested space of multinationals: Varieties of institutionalism, varieties of capitalism”. *Human Relations*, vol. 59, n°11, pp. 1467-1490.
- Muller-Camen, Michael; Almond, Phil; Gunnigle, Patrick; Quintanilla, Javier y Tempel, Anne (2001). “Between Home and Host Country: Multinationals and Employment Relations in Europe”. *Industrial Relations Journal*, vol. 32, n°5, pp. 435-448.
- Paredes, Diego (2013). *Redes y poder económico: un análisis de la estructura de relaciones en la cúpula empresarial de Argentina*. Ponencia preparada para las X Jornadas de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.
- Perlmutter, Howard V. (1969). “The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation”. *Columbia Journal of World Business*, vol. 4, n°1, pp. 9-18.
- Rosenzweig, Philip M. y Nohria, Nitin (1994). “Influences on Human Resource Management Practices in Multinational Corporations”. *Journal of International Business Studies*, vol. 25, n°2, pp. 229-251.
- Salant, David J. (1995). “Behind the Revolving Door: A New View of Public Utility Regulation”. *The RAND Journal of Economics*, vol. 26, n°3, pp. 362-377.
- Salas-Porras, Alejandra (2006). “Fuerzas centrípetas y centrífugas en la red corporativa mexicana”. *Revista Mexicana de Sociología*, vol. 68, n°2, pp. 331-375.

- Salas-Porras, Alejandra (2012). “The transnational class in Mexico: new and old mechanisms structuring corporate networks (1981–2010)”, en Georgina Murray y John Scott (compiladores), *Financial Elites and Transnational Business. Who Rules the World?* Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Schuler, Randall S.; Dowling, Peter J. y De Cieri, Helen (1993). “An integrative framework of strategic international human resource management”. *Journal of Management*, vol. 19, nº2, pp. 419–459.
- Schvarzer, Jorge (1998). *Implantación de un modelo económico. La experiencia argentina entre 1975 y el 2000*. Buenos Aires: A-Z Editora.
- Stanley, Leonardo (2004). Acuerdos bilaterales de inversión y demandas ante tribunales internacionales: la experiencia argentina reciente. *Serie Desarrollo Productivo*, nº158. Recuperado el 23 de diciembre de 2015, de <http://repositorio.cepal.org/>
- Staples, Clifford L. (2012). “The Business Roundtable and the transnational capitalist class”, en Georgina Murray y John Scott (compiladores), *Financial Elites and Transnational Business. Who Rules the World?* Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Szlechter, Diego (2012). *La producción del consentimiento gerencial*. Tesis (Doctorado), Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Taylor, Sully; Beechler, Schon y Napier, Nancy (1996). “Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management”. *The Academy of Management Review*, vol. 21, nº4, pp. 959–985.
- Windolf, Paul (2002). *Corporate Networks in Europe and the United States*. New York: Oxford University Press.

## Anexo 1

## Perfil de los dirigentes de empresa extranjera, período 1976-1988

Presidente	Empresa	País de nacimiento	Acceso al cargo por promoción	Cargo sector público	Desempeño de cargos privados en el exterior	Estudios cursados en el exterior	Tipo de perfil
Badin, Jacques	Carrefour	Francia	No	No	Sí	Sí	<i>Expatriado</i>
Borella, Jorge	Pirelli	Italia	Sí	No	Sí	Sí	<i>Expatriado</i>
Campos Menéndez, Hernando	Pirelli	Argentina	No	Sí	No	No	<i>Puerta giratoria</i>
Courard, Juan María	Ford	Argentina	Sí	No	No	No	<i>Local</i>
Fangio, Juan Manuel	Mercedes Benz	Argentina	No	Sí	No	No	<i>Puerta giratoria</i>
Flynn, Luis María	Cargill	Argentina	No	Sí	No	No	<i>Puerta giratoria</i>
Huergo, Eduardo	Renault	Argentina	No	Sí	No	No	<i>Puerta giratoria</i>
Lella, Pedro	ESSO	Argentina	Sí	No	Sí	Sí	<i>Local internacional</i>
Martini, Sergio	Massalim Particulares	Argentina	No	Sí	No	Sí	<i>Puerta giratoria</i>
Munro, Juan Pedro	Massalim Particulares	Argentina	Sí	No	Sí	Sí	<i>Local internacional</i>

Presidente	Empresa	País de nacimiento	Acceso al cargo por promoción	Cargo sector público	Desempeño de cargos privados en el exterior	Estudios cursados en el exterior	Tipo de perfil
Neville Hudson, Thomas	Duperial	Inglaterra	Sí	No	Sí	Sí	<i>Local/parcialmente internacional</i>
Oliva Funes, Carlos	Swift	Argentina	No	No	No	Sí	<i>Local/parcialmente internacional</i>
Oneto Gaona, Juan Martín	Nobleza Piccardo	Uruguay	No	Sí	No	Sí	<i>Puerta giratoria</i>
Paulmann Kenna, Horst	Cencosud	Alemania	No	No	Sí	Sí	<i>Expatriado</i>
Ramos Mejía, Francisco	Pirelli	Argentina	No	Sí	No	No	<i>Puerta giratoria</i>
Roig, Miguel Ángel	Duperial	Argentina	No	Sí	No	No	<i>Puerta giratoria</i>
Savanti, Víctor	IBM	Argentina	Sí	Sí	No	Sí	<i>Puerta giratoria</i>
Schraven, Jacques H.	Shell	Holanda	Sí	No	Sí	Sí	<i>Expatriado</i>
van Peborgh, Emilio	Nestlé	Argentina	No	Sí	No	Sí	<i>Puerta giratoria</i>

Fuente: elaboración propia con *Base Elites Argentinas 1976-2001*, Proyecto PIP CONICET 1350.

## Anexo 2

## Perfil de los dirigentes de empresa extranjera, período 1989-2001

Presidente	Empresa	País de nacimiento	Acceso al cargo por promoción	Cargo sector público	Desempeño de cargos privados en el exterior	Estudios cursados en el exterior	Tipo de perfil
Antelo, Manuel	Renault	Argentina	No	No	No	No	<i>Loyal</i>
Arendt, Axel	Mercedes Benz	Alemania	Sí	No	Sí	Sí	<i>Experienciado</i>
Beer, David	Shell	Inglaterra	Sí	No	Sí	Sí	<i>Experienciado</i>
Brea, Jorge	Shell	Argentina	Sí	No	Sí	No	<i>Local/patrióticamente integrado</i>
Cassagne, Juan C.	Metro Gas	Argentina	No	Sí	No	No	<i>Puerta giratoria</i>
Castro, Luis María	Unilever	Argentina	Sí	No	Sí	Sí	<i>Local internacional</i>
Codina, Francisco	Ford	Cuba	Sí	No	Sí	Sí	<i>Experienciado</i>
De Jesús, Carlos R.	ESSO	Puerto Rico	Sí	No	Sí	Sí	<i>Experienciado</i>
De Narváez, Francisco	Casa Tía	Colombia	No	No	No	No	<i>Loyal</i>
Dubar, Norberto	Volkswagen	Argentina	No	No	No	No	<i>Loyal</i>

Presidente	Empresa	Páis de naci- miento	Acceso al cargo por promoción	Cargo sector público	Desempeño de cargos privados en el exterior	Estudios cursados en el exterior	Tipo de perfil
Dunand, Bernard	Carrefour	Francia	Sí	No	Sí	Sí	<i>Expatriado</i>
Estensoro, José	YPF	Bolivia	No	Sí	Sí	Sí	<i>Puerta giratoria</i>
Fernández Morandé, Rafael	Edesur	Chile	No	No	Sí	Sí	<i>Expatriado</i>
Fernández-Prida Méndez Núñez, Carlos	Telefónica	España	No	No	Sí	Sí	<i>Expatriado</i>
Jordan, Glenn	Coca-Cola	Colombia	Sí	No	Sí	Sí	<i>Expatriado</i>
Madanes, Miguel	YPF	Argentina	No	Sí	No	No	<i>Puerta giratoria</i>
Martora, Ricardo	IBM	Argentina	Sí	No	Sí	No	<i>Loyal parcialmente interna- cional</i>
Masján, Juan C.	Telecom	Argentina	No	No	No	No	<i>Loyal</i>
Monti, Roberto	YPF	Argentina	No	Sí	No	Sí	<i>Puerta giratoria</i>
Mostany, Jorge T.	Ford	Argentina	No	No	No	Sí	<i>Loyal parcialmente interna- cional</i>
Nadal Ariño, Javier	Telefónica	España	Sí	No	Sí	Sí	<i>Expatriado</i>
Nells, León	YPF	Argentina	Sí	Sí	No	No	<i>Puerta giratoria</i>

	Empresa	País de nacimiento	Acceso al cargo por promoción	Cargo sector público	Desempeño de cargos privados en el exterior	Estudios cursados en el exterior	Tipo de perfil
Presidente							
Perkins, Patricio	Agnas Argentinas	Argentina	No	Sí	No	No	<i>Puerta giratoria</i>
Petracchi, Gustavo Luis	EDESUR	Argentina	No	Sí	No	No	<i>Puerta giratoria</i>
Ponasso, Luis F.	Edenor	Argentina	No	No	No	No	<i>Local</i>
Richter, Carlos W.	Carrefour	Argentina	Sí	No	Sí	Sí	<i>Local internacional</i>
Rivero, Faustino	Telefónica	España	Sí	No	Sí	Sí	<i>Expatriado</i>
Romero, Antonio	IBM	Venezuela	Sí	No	Sí	Sí	<i>Expatriado</i>
Tramutola, Carlos	Agnas Argentinas	Argentina	No	Sí	No	Sí	<i>Puerta giratoria</i>
Yofre, Diego	La Plata Cereal	Argentina	No	Sí	No	No	<i>Puerta giratoria</i>
Zylberman Klos, Marcos L.	Edesur	España	No	No	Sí	Sí	<i>Expatriado</i>

Fuente: elaboración propia con base *Elite Argentinas 1976-2001*, Proyecto PIP CONICET 1350.