

ISSN 1851-8788



**UNSAM**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE  
SAN MARTÍN



DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN SOCIAL  
NÚMERO 20 – AÑO 2012

ANÁLISIS SOCIOLÓGICO DE LA  
CARRERA EJECUTIVA EN LAS  
PRINCIPALES EMPRESAS  
TRANSNACIONALES DE LA  
ARGENTINA ENTRE 1976 Y 2001

**Alejandro Dulitzky**

# ANÁLISIS SOCIOLÓGICO DE LA CARRERA EJECUTIVA EN LAS PRINCIPALES EMPRESAS TRANSNACIONALES DE LA ARGENTINA ENTRE 1976 Y 2001

Alejandro Dulitzky\*

## RESUMEN

Las transformaciones económicas acontecidas en la Argentina durante las últimas décadas han favorecido el desarrollo del capital extranjero y, por lo tanto, el protagonismo de las empresas transnacionales. En este marco resulta llamativa la escasa atención prestada, dentro del ámbito de producción académica local, al conjunto de individuos que se encuentra al frente de estas empresas. Con la intención de contribuir al conocimiento de esta temática poco explorada, la siguiente ponencia aborda el estudio de los managers que comandaron las principales empresas transnacionales de la Argentina entre 1976 y 2001, a partir del análisis de la trayectoria laboral que los mismos recorrieron hasta alcanzar el puesto de máxima jerarquía dentro de la organización.

Este artículo pretende entablar un diálogo con aquellos trabajos que postulan la emergencia de un nuevo paradigma organizacional en las empresas transnacionales caracterizado por la flexibilidad laboral y la ausencia de estabilidad en los cargos gerenciales. El caso argentino presenta, en este sentido, ciertas mediaciones que impiden pensar a la carrera ejecutiva como un mero reflejo de los cambios en los patrones globales de organización gerencial. Por el contrario, las características particulares de los modos locales de acumulación imprimen a la misma ciertos aspectos específicos.

Este trabajo está basado en los datos producidos en un proyecto dirigido por la Dra. Ana Castellani denominado “Configuración de las elites argentinas. Las relaciones entre los cambios estructurales y corporativos del poder económico, el ascenso de la tecnocracia y la desprofesionalización del poder político entre 1976 y 2001” (PIP 1350)

**Palabras claves:** empresas transnacionales – carrera ejecutiva – managers – elite corporativa

---

\* Licenciado en Sociología por la Universidad de Buenos Aires (UBA), maestrando en Sociología Económica por el Instituto de Altos Estudios Sociales de la Universidad de San Martín (IDAES-UNSAM), investigador de la Universidad Católica de Santiago del Estero (UCSE) y becario UBACyT de doctorado con sede en el Instituto de Investigación Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales. En su tesis de maestría es dirigido por la Dra. Ana Castellani y la Dra. Mariana Heredia. Correo electrónico: [alejandro.dulitzky@gmail.com](mailto:alejandro.dulitzky@gmail.com)

## INTRODUCCIÓN

La separación de la propiedad y el control de los medios de producción ha sido, desde sus inicios, una preocupación constante de la Ciencias Sociales. Tras los primeros casos registrados, a mediados del siglo XIX, la figura del manager (gerente) que se posiciona al frente de las principales corporaciones no ha cesado de crecer hasta convertirse, en la actualidad, en uno de los actores principales del mundo capitalista. Uno de los aspectos que más ha capturado la atención de los investigadores es la supuesta discordancia de intereses que existe entre los propietarios/accionistas de las empresas y sus managers. Mientras el objetivo perseguido por los primeros es, en la mayoría de los casos, la maximización de las utilidades, el interés de los segundos no se presenta con tanta claridad. De los numerosos y variados trabajos registrados a la fecha se desprende, entre otras cosas, la importancia que reviste la “promesa de carrera” en la articulación de los intereses entre unos y otros. El estudio de la “carrera directiva” se ha convertido, por lo tanto, en un caso ineludible para todo aquel que pretenda abordar la problemática del manager y su vinculación con la empresa.

Si se admite que la creciente transnacionalización y movilidad del capital contribuyen a generalizar la presencia de managers en el mundo, la Argentina reciente aparece, a todas luces, como un escenario privilegiado para el estudio de las cuestiones señaladas. En efecto, las transformaciones económicas acontecidas en las últimas décadas han favorecido al desarrollo de un proceso de extranjerización sin precedentes en la historia, posicionando a los managers como uno de los actores más relevantes dentro del ambiente económico local.

Tomando como base los datos producidos en el marco de un proyecto de investigación aún en curso sobre las principales transformaciones en la cúpula empresaria argentina entre 1976 y 2001, el siguiente trabajo se propone abordar el estudio de los managers que presidieron las principales empresas transnacionales<sup>1</sup> en la Argentina a partir del análisis de su carrera laboral. En este sentido, los interrogantes que servirán de guía al desarrollo de la presente investigación son los siguientes: ¿cómo está configurada la carrera ejecutiva<sup>2</sup> en las principales empresas transnacionales de la Argentina durante el período de estudio? ¿Qué rupturas y continuidades experimenta la carrera recorrida por los distintos managers a lo largo del período? De existir, ¿qué diferencias y similitudes pueden señalarse entre los perfiles de carrera que presentan las empresas transnacionales y las privatizadas?

---

<sup>1</sup> El término “empresa transnacional” -que se usa de forma indistinta al de “empresa extranjera”- se emplea en el siguiente trabajo para designar a todas aquellas firmas en las cuales el porcentaje de participación de no residentes en el capital accionario supera al 10%. Este criterio sigue los lineamientos de organismos internacionales -FMI, entre otros- y nacionales -INDEC- que consideran al 10% como límite para distinguir entre inversiones de cartera e inversiones directas. Cabe señalar, sin embargo, que el grueso de las empresas transnacionales que operan en el ámbito local durante el período de estudio registra una participación extranjera en el capital accionario superior al 50% (Chudnovsky y López, 2002)

<sup>2</sup> Por “carrera ejecutiva” se entiende a la trayectoria laboral recorrida por aquellos individuos que alcanzan, en el algún momento de su vida, el puesto de presidente dentro de una empresa. Este término es utilizado para distinguirlo de otros más corrientes y menos específicos como el de “carrera directiva” o “carrera managerial”, que pueden implicar o no el acceso al puesto de presidente.

¿Cómo incide el escenario económico local y la relación entre las empresas transnacionales y el Estado en la configuración de la carrera ejecutiva?

El contenido de este trabajo se divide en cuatro partes: en la primera de ellas se exponen los debates y controversias alrededor de la figura del manager, las carreras laborales y su vinculación con la empresa; en la segunda parte se presenta, a grandes rasgos, la relación entre el contexto económico local y el desempeño de las principales empresas transnacionales durante el período de estudio, con especial atención a la relación entablada con el Estado; en el tercer apartado se presenta el estudio de caso y, en la cuarta y última parte, las conclusiones del trabajo.

## **PARTE I: EL CONTROL DE LA PROPIEDAD VS. LA PROPIEDAD DEL CONTROL: LA ARTICULACIÓN DE INTERESAS A PARTIR DE LA “PROMESA DE CARRERA”.**

Una de las particularidades más relevantes que presenta el capitalismo del último siglo y medio es la separación de la propiedad y el control de los medios de producción. Hasta mediados del siglo XIX, los propietarios de las distintas empresas eran, con escasas excepciones, los únicos encargados de dirigir las riendas de sus propios negocios. Si bien existían altos managers asalariados con importantes responsabilidades dentro de las empresas, éstos trabajaban bajo el control directo de los propietarios (Chandler, 1984). La evolución de la empresa tradicional hacia formas más “modernas” de organización trajo como resultado una complejización en las relaciones sociales de producción al interior de la firma. La figura monolítica del patrón-propietario se ve entonces trastocada por la emergencia de un nuevo “grupo social” que se posiciona a la cabeza de las principales corporaciones económicas (Boltanski, 1982). En efecto, el progresivo abandono de los patrones más tradicionales de organización y gestión empresarial fue depositando el control operativo de las grandes empresas en manos de sus directores y administradores asalariados (designados posteriormente con el nombre de *manager* o *cadre* –cuadro– en el caso francés), quedando los propietarios relegados al papel de meros accionistas, con la excepción de aquellos que, a su vez, decidieran convertirse ellos mismos en dirigentes asalariados (Boltanski y Chiapello, 1999: 100).

La implicancia que este proceso tiene sobre la dinámica capitalista ha sido objeto de numerosas investigaciones. Una de las primeras aproximaciones a esta problemática fue la realizada por Berle y Means en *The Modern Corporation and Private Property*, de 1932. Allí los autores señalaban que una de las características centrales de la firma “moderna” radicaba en una pronunciada separación entre los propietarios (o accionistas que poseen el capital de la compañía) y los directivos (managers) asalariados de la empresa, pero a cargo de la conducción real de los asuntos y las decisiones. A partir de un extenso relevamiento de las 200 compañías no financieras más importantes de los Estados Unidos para 1929, los autores concluyeron en que un 44% de las mismas se encontraban controladas por sus managers y no por sus legítimos dueños. Este proceso es el resultado de dos tendencias

históricas: por un lado, la dispersión de la propiedad a través de la comercialización de los paquetes originales de acciones en el mercado público, que determina una proliferación de accionistas y, por otro, de la necesidad de disponer de una clase de administradores profesionales y técnicamente adiestrados (Trajtenberg, 1999). La emergencia de una “Revolución Managerial”, como sentencian algunos autores (Berle y Means, 1932; Burnham, 1941; Useem, 1990), al posicionar a este nuevo grupo de individuos al frente de las principales corporaciones, lo ha dotado de un poder real de decisión sobre los asuntos económicos y, por consiguiente, de capacidad para incidir en la dirección de la economía.

Si bien se han formulado ciertos argumentos que relativizan el alcance de la “revolución managerial”<sup>3</sup>, el indiscutible poder que deriva de la elevada posición institucional que ocupan estos individuos obliga a repensar aquel clásico postulado marxista a partir del cual los miembros de la clase dominante son aquellos que poseen el control objetivo de los medios de producción. Wright Mills, en este sentido, no duda en colocar a los managers de las principales empresas dentro del grupo selecto de individuos que integran “La Elite del Poder” (1963). En su obra homónima, el autor define a la elite como una “minoría poderosa compuesta de hombres cuyas posiciones les permiten trascender los ambientes de los hombres y las mujeres corrientes” y desde las cuales “sus decisiones tienen consecuencias importantes” (1963:12). Incluso al interior del marxismo, autores como Ralph Miliband, sostienen que la clase dominante no se define ya únicamente en función de la propiedad de los medios de producción: “hablando con precisión, una clase dominante en cualquier sociedad de clases se constituye en virtud de su control efectivo sobre tres fuentes principales de dominación: 1) los medios de producción, control que puede conllevar (y generalmente ha conllevado) la propiedad de estos medios, aunque no tiene por qué darse necesariamente esta última condición; 2) los medios de administración del estado y los medios de coerción; 3) los principales medios de comunicación y consenso. En estos términos, los altos ejecutivos y los gerentes de las grandes empresas capitalistas pueden actuar perfectamente como extractores de plus-trabajo, incluso aunque no posean ninguna participación en las empresas que controlan” (1990: 423).

A la luz de este nuevo contexto, la antigua fórmula neoclásica a partir de la cual la empresa es entendida como un actor dotado de un comportamiento perfectamente racional que se expresa en función de la maximización del beneficio bajo las limitaciones de sus capacidades tecnológicas (Coriat y Weinstein, 2011: 24), resulta seriamente cuestionada: ¿cómo articular, dentro de la organización, los intereses de aquellos que detentan la

---

<sup>3</sup> Como apunta Luci, la cesión del control de las acciones a grandes instituciones financieras relativiza la autonomía de los managers. El accionariado institucional, a diferencia de los accionistas dispersos, tiene la capacidad y las competencias para imponer un fuerte control sobre la gestión empresarial. Aunque estos agentes no realicen una intervención directa, pueden determinar las condiciones generales bajo las cuales las compañías deben formular y cumplir sus estrategias (2011b: 198). En esta misma línea, Scott (1990) sostiene que la dirección de las grandes firmas se realiza en el marco de una “constelación de intereses”, lo cual complejiza la posibilidad de establecer una distinción tajante acerca de quién tiene el mando. Por otro lado, el trabajo de Bauman sobre los efectos de la globalización señala que la libertad de movimiento característica del capitalismo contemporáneo otorga a los dueños del capital el poder de retirar sus inversiones en busca de mejores dividendos, soslayando por completo en esta sentencia la incidencia de los managers en la toma de decisión (2005: 17)

propiedad con el de aquellos que detentan el control? Como señalan Coriat y Weinstein, si se admite que el objetivo de los accionistas es la maximización del beneficio, el de los gerentes bien puede ser otro distinto. En efecto, bajo la influencia y la dirección de los gerentes, la maximización buscada podría ser la de los intereses del equipo de dirección (2011). En esta misma línea, economistas como Alchian y Kessel (1962) sostienen la idea de que esta oposición de intereses se plasma al interior mismo de la firma, que perseguirá en adelante objetivos de tipo pecuniarios (beneficio, cash flow, etc.) y no pecuniarios (carrera y estatus de los asalariados, poder y prestigio de los directivos, entre otros). Partiendo de argumentos similares, diversos trabajos comenzaron a mostrar que la promesa de una “carrera estable” al interior de la organización, con un sistema de ascensos preestablecidos, y recurrentes incrementos en las remuneraciones, contribuía a garantizar la “lealtad” de los managers (Boltanski, 1982; Chandler, 1969, Glaser, 1968). Como sentencia Mizruchi (2007) los managers son hombres de carrera, identificados con la firma, y preocupados primordialmente por avanzar en su estructura organizacional, en oposición al empresario tradicional cuyo comportamiento se encuentra guiado por el objetivo de la maximización de utilidades.

Estudios más recientes señalan que este modelo de “carrera clásica”, caracterizada por un sistema instituido de ascensos al interior de la organización (Falcoz, 2001), empieza a ser cuestionado por la emergencia de un nuevo paradigma que sostiene que los ejecutivos no pueden esperar la organización de la carrera por parte de su empresa sino que deben pilotear ellos mismos su propio proyecto profesional (Osterman, 1996; Gold y Fraser, 2002; Defillippi y Arthur, 1994, Baruch, 1998). Como explica Luci, si la lealtad, la confianza y la identificación moral con la organización eran las características que distinguían al trabajo del manager bajo el paradigma de la “carrera clásica”, lo que deviene norma, hoy día, en las principales empresas globales, es la gestión individual de la carrera profesional, de acuerdo a las capacidades y competencias que cada individuo tenga para ofertar (2011a: 161). En otras palabras, la “carrera clásica” dio paso en el último tiempo a un nuevo modelo de carrera caracterizado por el “nomadismo” (Cadin y Bender, 2000) y la “flexibilidad” (Sennet, 2006)

## **PARTE II: LA RELACIÓN ENTRE EL ESTADO Y LAS EMPRESAS TRANSNACIONALES EN LA ARGENTINA ENTRE 1976 Y 2001.**

### **II.1. 1976-1988. La intervención estatal en el primer plano: la presencia de ámbitos privilegiados de acumulación y la transferencia de recursos público al sector privado.**

La instauración de un modelo basado en la valorización financiera (Basualdo, 2001), la transformación regresiva del aparato productivo local y el alto grado de concentración del producto en manos de un reducido grupo de empresas (Schvarzer, 1999; Azpiazu y Schorr, 2010), son algunos de los aspectos económicos más destacables del período que se extiende desde la dictadura de 1976 hasta el año 1988. La combinación de una fuerte intervención estatal en diferentes sectores y actividades de la economía y un

conjunto de medidas de claro corte liberal (como la apertura comercial y financiera), era la expresión más cabal de las discrepancias y diferencias en el seno de la clase gobernante. Como señala Pucciarelli, este nuevo “modelo liberal corporativo” se distinguió de los anteriores por combinar las nuevas orientaciones de la tecnocracia liberal liderada por el ministro Martínez de Hoz con las ideas intervencionistas de varios sectores de las Fuerzas Armadas y las viejas prácticas corporativas de ciertas fracciones de la gran burguesía y de la tecnoburocracia estatal (2004). Lo que distinguió, sin embargo, al tipo de intervencionismo practicado en este período de aquel desplegado en épocas anteriores es la orientación y la calidad de dicha intervención. En efecto, mientras el Estado intervenía activamente en beneficio de los sectores más concentrados del capital local, se iban erosionando sus capacidades financieras y administrativas. Este proceso se encuentra extensamente desarrollado en Castellani (2009a) y se vincula con lo que la autora denomina la difusión de los ámbitos privilegiados de acumulación. Este concepto remite a aquellos espacios y/o conjunto de actividades, articulados por diversas prácticas, a partir de los cuáles un grupo reducido de empresas logra internalizar ingentes ganancias. Según Castellani, son dos los mecanismos principales a partir de los cuales se operó la transferencia de cuantiosos recursos al capital privado: la fijación de precios diferenciales en las operaciones de compra/venta realizadas por las empresas y reparticiones públicas; y las políticas de financiamiento preferencial a la industria encuadradas en el régimen de promoción industrial (2009b: 1). Durante esta etapa, son las empresas nacionales vinculadas a estos mecanismos de transferencia las que resultaron más favorecidas, situación que se expresa en la gran estabilidad demostrada por las mismas al ocupar los primeros lugares del *ranking* de empresas con mayores ventas a lo largo de todo el período (2009a: 213).

Si bien el mayor destinatario de los privilegios estatales fue el capital concentrado local, un importante grupo de empresas transnacionales se vio asimismo favorecido a partir de la articulación con el Estado en distintos niveles: la vinculación a los programas de capitalización de deuda externa, la promoción industrial, la provisión de bienes a empresas estatales y, por último, la inserción exportadora fomentada por el Estado a partir de subsidios impositivos y mecanismos de compensación entre los precios internos y externos (Castellani, 2009a). Como puede observarse en el cuadro 1, todas las empresas transnacionales que lograron mantenerse entre las primeras 50 del país entre 1976 y 1988 se vieron beneficiadas por un tipo de articulación con el Estado que fomentó su inserción exportadora. En adición a esto, las empresas Renault, Shell y Pirelli estuvieron favorecidas por su incorporación a programas de capitalización de deuda. Esta última, a su vez, era proveedora junto con IBM de diferentes bienes y servicios a empresas estatales.

**Cuadro 1. Empresas transnacionales dentro de la cúpula de las primeras 50 empresas de la Argentina y tipo de articulación con el Estado, entre 1976 y 1988.**

Empresa	Tipo de articulación
---------	----------------------

Esso	Inserción exportadora
IBM	Provisión de bienes y servicios al Estado Inserción exportadora
Duperial	Provisión de bienes y servicios al Estado Inserción exportadora
Massalin Particulares	Inserción exportadora
Pirelli	Provisión de bienes y servicios al Estado Inserción exportadora Capitalización de deuda
Renault	Inserción exportadora Capitalización de deuda
Shell	Inserción exportadora Capitalización de deuda

Elaboración propia en base a Castellani (2009).

Por otro lado, en el año 1976, se sanciona la Ley N° 21.382 de Inversiones Extranjeras, marcando un cambio profundo en la orientación de la intervención estatal al desmantelar una buena parte de las restricciones y regulaciones que habían sido introducidas en años previos (particularmente entre 1973 y 1975), cambiando el énfasis desde el control hacia la promoción de la inversión extranjera directa (en adelante IED). Entre los puntos más destacables de la ley, se encuentran la igualdad de derechos y obligaciones con los inversores nacionales, la posibilidad de incorporación de bienes de capital usados, la capitalización de bienes inmateriales y la flexibilización en las condiciones para la remisión de utilidades y la repatriación de capitales.

Si bien la explosión de la IED en la Argentina se va a dar en el período siguiente, algunos aspectos mencionados en este apartado comienzan a marcar un nuevo capítulo en la relación entre el Estado y las empresas transnacionales, reeditando ciertas prácticas y privilegios que caracterizaron a la etapa desarrollista (en especial la década de 1960, tras la sanción en 1958 de la Ley de Promoción a las Inversiones extranjeras) e inaugurando algunas novedades, como se verá más adelante.

## **II.2. 1989-2001. Desregulación, libre convertibilidad y privatizaciones: el momento de las empresas transnacionales.**

La ley de inversiones extranjeras sancionada en 1976 se mantuvo sin modificaciones hasta el año 1993, cuando se aprueba, en el marco de un amplio proceso de reformas “pro-mercado”, un nuevo texto que acentúa la tendencia hacia la liberalización (incorporando, en parte, modificaciones que ya se habían producido mediante otros textos legales de carácter sectorial o específico). Esta nueva ley no establece requisitos, plazos ni condiciones para remisión de dividendos –los cuales están exceptuados, a su vez, de cualquier tributación específica- y la repatriación de capitales. Tampoco hay exigencias de ningún tipo para materializar inversiones con capital extranjero, ya que toda firma o individuo tiene acceso irrestricto al mercado de divisas. Las empresas extranjeras pueden,



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 (Chudnovsky y López, 2002). Como puede observarse en el cuadro del Anexo I, el marco jurídico argentino para las inversiones extranjeras es, a simple vista, el más laxo en materia regulatoria de América Latina: no operan restricciones de ningún tipo. Recién a partir del año 2003 entró en vigencia una norma que impide a capitales extranjeros controlar un porcentaje mayor al 30% de los medios de comunicación. En el resto de las actividades económicas los capitales extranjeros pueden operar libremente, situación que contrasta con la de otros países tales como Brasil, México, Colombia y Perú, en donde existen distintos tipos de protecciones para aquellas actividades consideradas como “estratégicas” para el desarrollo nacional. Otro de los puntos que resalta, en este sentido, es la ausencia absoluta de regulaciones en materia de contratación de mano de obra. En los restantes países de América Latina impera algún tipo de restricción que obliga a los empresarios a contratar un porcentaje mayoritario de trabajadores locales.

El segundo aspecto que merece ser destacado, pues marcó un punto de inflexión en la relación entablada entre el Estado argentino y las empresas transnacionales durante el período, es la puesta en marcha, en el año 1991, del llamado “Plan de Convertibilidad”. El mismo establecía, entre otras cosas, 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. La combinación de este esquema que permitía a las empresas convertir libremente a dólares los ingresos generados en el ámbito local, con la ausencia de restricciones para remitir utilidades al exterior, redundó en un aumento extraordinario en el nivel de fuga de capitales (Basualdo, 2006: 362).

Por último, la gestación de un proceso de privatizaciones de amplio espectro, amparado bajo la Ley de Reforma del Estado de 1989, configuró un escenario privilegiado para la inserción del capital extranjero. En un lapso comprendido entre los años 1990 y 1994 se transfirieron al sector privado, entre otros activos estatales, 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 Basualdo, 2002: 11; Abeles, 1999). En este proceso participaron, además de importantes empresas transnacionales, los más importantes grupos económicos locales y un número considerable de bancos extranjeros y locales.

El contexto de apertura comercial y financiera, en conjunto con las ventajas generadas por la apreciación del peso y el negocio abierto por las privatizaciones determinaron el avance de las empresas controladas por capitales extranjeros al mismo tiempo que se registraba un repliegue de la fracción del empresariado local que había sido

beneficiada durante la etapa previa. Esta situación se explica por la conjunción de dos factores: por un lado, los riesgos que implicaba la competencia con grandes firmas extranjeras que pretendían operar en el mercado local y, por otro, las ventajas que generaba la apreciación del peso a la hora de valorar en dólares los activos fijos de los empresarios nacionales (Kulfas, 2001; Heredia, 2003; Gaggero, 2008). Como explica Castellani, ante la ausencia de la posibilidad de seguir usufructuando las privilegiadas condiciones de vinculación con las empresas públicas por la privatización del complejo, ni de insertarse exitosamente en el mercado mundial, quedaban dos caminos: realizar importantes inversiones para mejorar la productividad y mantener la posición competitiva en el mercado interno, o bien, vender las empresas a “buen precio” y reorientar las inversiones hacia otros mercados. La mayoría decidió vender para garantizarse importantes ganancias patrimoniales que reinvertieron en activos financieros, adquisición de tierras y/o incursión en actividades productivas primario exportadoras (2009b: 4) El cuadro 2 muestra, a las claras, como este proceso se expresa en la evolución de la cantidad de firmas transnacionales entre las primeras 200 empresas del país. De las 50 empresas extranjeras registradas en el año 1993, se pasa a un total de 92 en 2001, mientras que las privadas nacionales descienden de 105 a 62. Algo similar se observa en el cuadro 3. En el período comprendido entre los años 1976 y 1989 las ventas realizadas por las empresas transnacionales que integraban la cúpula de las 200 empresas más importantes del país pasan de representar un 35,5% del total a un 28,3%, mientras que las nacionales aumentan de un 25,7% a un 36,6%. En la etapa posterior esta tendencia se revierte: las transnacionales pasan de un 22,7% en 1993 a un 54,4% en 2001, mientras que las nacionales sufren una brusca caída al pasar de 37,8% en 1993 a tan sólo un 26,7% en 2001.

**Cuadro 2. Evolución de la cantidad de firmas por tipo de empresa, 1976-2001.**

	1976	1983	1989	1993	1998	2001
Estatales	24	21	18	8	1	1
Privadas Nacionales	81	96	106	105	72	62
Transnacionales	93	79	69	50	85	92
Asociaciones	2	4	7	37	42	45
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>

Elaboración propia en base a Basualdo (2006).

**Cuadro 3. Distribución de las ventas totales de la cúpula según tipo de empresa, 1976-2001.**

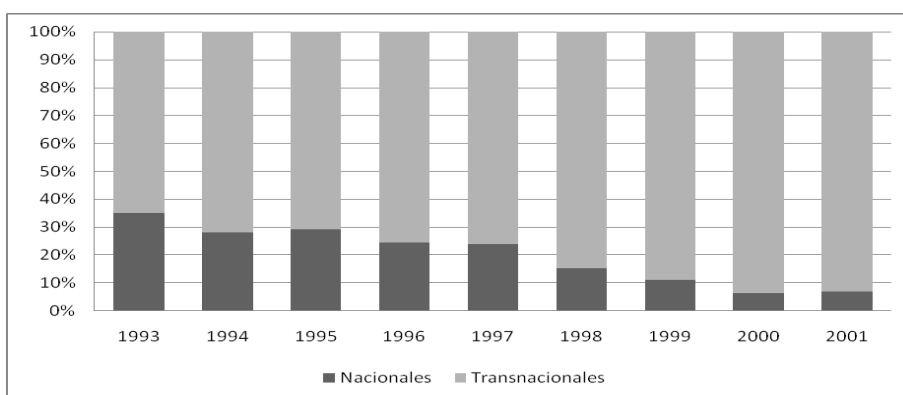
	1976	1983	1989	1993	1998	2001
Estatales	38,4	31,5	32	5,1	1,2	1,6
Privadas Nacionales	25,7	32	36,6	37,8	30,9	26,7
Transnacionales	35,5	35,8	28,3	22,7	40,7	54,4
Asociaciones	0,3	0,7	3,1	35	27,3	17,4
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Elaboración propia en base a Basualdo (2006)

Si se amplía el panorama a las 500 empresas más importantes del país, las dimensiones de la transnacionalización son aún más pronunciadas. El Gráfico 1 muestra

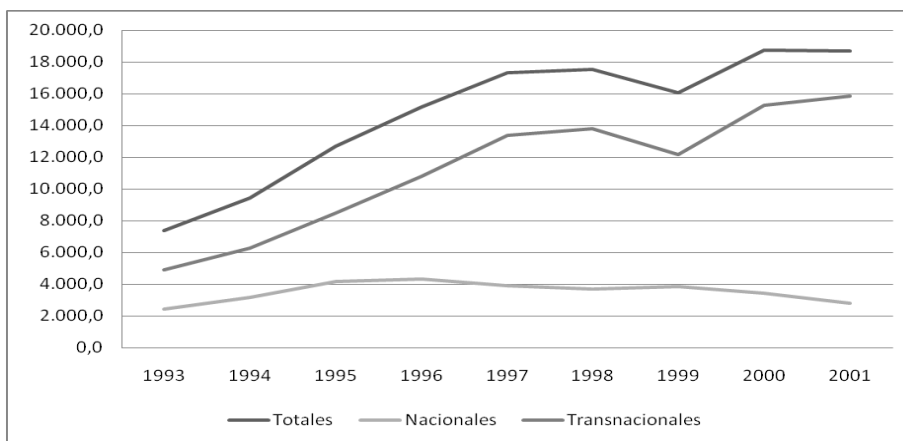
que las empresas transnacionales pasan de explicar alrededor del 65% de las utilidades totales en 1993, a explicar más del 90% en 2001. Por otra parte, como refiere el Gráfico 2, mientras las exportaciones realizadas por el conjunto de empresas nacionales se encuentran seriamente estancadas durante el período 1993-2001, las realizadas por el complejo de empresas transnacionales no para crecer a lo largo de toda la etapa (con excepción del bienio 1998, 1999). Similar situación expresa el Gráfico 3. El valor de la producción para las empresas extranjeras casi que duplica entre 1993 y 2001, mientras que las empresas nacionales disminuyen el valor de la misma en casi un 40%.

**Gráfico 1. Participación porcentual en el total de las utilidades de las 500 empresas por origen del capital. 1993-2001.**



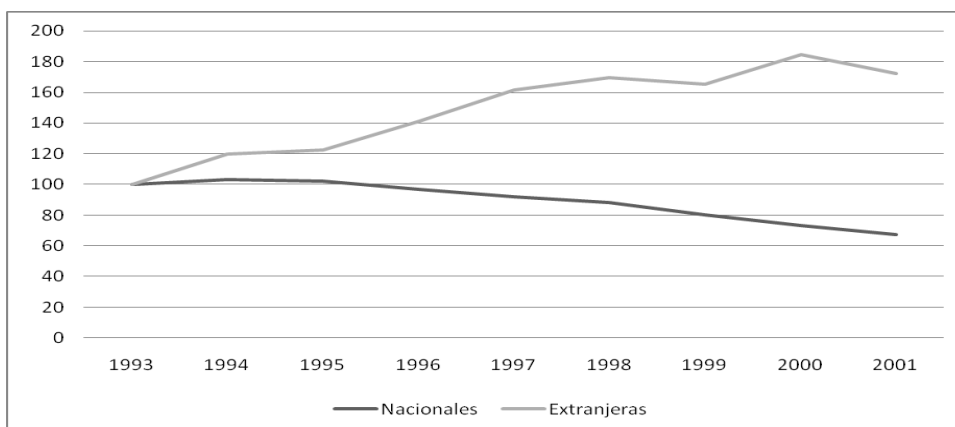
Fuente: elaboración propia en base a datos de la ENGE, INDEC.

**Gráfico 2. Evolución de las exportaciones totales y según origen del capital (en millones de pesos). 1993-2001.**



Fuente: elaboración propia en base a datos de la ENGE, INDEC.

**Gráfico 3. Evolución del valor de la producción por origen del capital (en porcentajes). 1993-2009. Base 1993=100.**



Fuente: elaboración propia en base a datos de la ENGE, INDEC.

### **PARTE III: LA CARRERA EJECUTIVA EN LAS PRINCIPALES EMPRESAS TRANSNACIONALES DE LA ARGENTINA ENTRE 1976 Y 2001.**

El siguiente estudio de caso está basado en los datos obtenidos a partir del relevamiento llevado a cabo en el marco del proyecto PIP 1350, denominado *Configuración de las elites argentinas. Las relaciones entre los cambios estructurales y corporativos del poder económico, el ascenso de la tecnocracia y la desprofesionalización del poder político entre 1976 y 2001*. Para el específico caso de la elite empresaria, fueron reconstruidas las trayectorias de vida de los presidentes de las principales empresas públicas y privadas de la Argentina, es decir, aquellas empresas que, durante el período del estudio, permanecieron entre los primeros 100 lugares del ranking por un lapso no menor a tres años.

Para la realización de este trabajo fueron seleccionados, únicamente, aquellos individuos que, durante el período de estudio, ocuparon el puesto de presidente en alguna de las empresas transnacionales de la base PIP 1350, con el requisito excluyente de no ser, a su vez, propietario ni accionista de la misma. A fin de analizar las rupturas y continuidades observables a lo largo del período, se ha optado por recortar los siguientes sub-períodos en atención a lo expuesto en la sección anterior: 1976-1988 y 1989-2001. De esta forma, la muestra del estudio quedó conformada por 46 trayectorias de vida: 15 correspondientes al período comprendido entre los años 1976 y 1988 y 31 para el período 1989-2001, de las cuales 14 corresponden a presidentes de empresas privatizadas y 17 a transnacionales.

#### **III.1. Horizontalidad laboral e incidencia del sector público: la movilidad inter-empresa y la circulación público-privada en la configuración de la carrera ejecutiva entre 1976 y 1988.**

Al observar las trayectorias laborales de los individuos que presidieron las principales empresas transnacionales durante el período comprendido entre los años 1976 y 1988, uno de los primeros aspectos que destaca es la elevada proporción de argentinos en la muestra. De las 15 trayectorias analizadas, tan sólo 3 de ellas corresponden a individuos nacidos fuera del país: Jacques Schraven (Shell) en Holanda, Jorge Borella (Pirelli) y Agustín Rocca (Pirelli) en Italia. En los tres casos, la nacionalidad se corresponde con el origen del capital accionario de la empresa y, con la excepción de Rocca, la trayectoria laboral muestra una directa vinculación con la misma: tanto Schraven como Borella desarrollaron la mayor parte de su carrera al interior de la empresa. El caso de Rocca, por el contrario, muestra una trayectoria laboral mucho más dispersa, y el acceso al cargo de presidente no se dio, a diferencia de los casos anteriormente señalados, como el resultado de sucesivos ascensos al interior de la empresa. Desde la fundación del grupo Techint en el año 1945, Agustín Rocca ha ocupado cargos ejecutivos en diferentes empresas vinculadas al grupo (Propulsora Siderúrgica, Siderca, Dálmine SAFTA, entre otras) y, a partir del año 1974 y hasta 1978, la presidencia de Pirelli Argentina.

Del análisis de las 12 trayectorias restantes se desprenden las siguientes conclusiones:

- Únicamente son 5 los casos en los cuales el acceso al puesto de máxima jerarquía organizacional es el resultado de diversas y sucesivas promociones al interior de la empresa: Víctor Savanti (IBM), José María Galtieri (Pirelli), Juan María Courard (Ford), Pedro Lella (ESSO) y Juan Pedro Munro (Massalin Particulares). Estos dos últimos casos realizaron, a su vez, una parte de su carrera dentro de la empresa ocupando diferentes cargos en el exterior.
- En dichos casos, la duración en el cargo es muy elevada, registrándose una estabilidad promedio de 16 años.
- Tan sólo Víctor Savanti (IBM) ocupó un cargo en el sector público (Secretario Nacional de la Producción) y lo hizo en el año 2001, bajo la administración De la Rúa, años después de haber sido presidente de la empresa.
- En los 7 casos en los cuales el puesto de presidente no fue alcanzado por sucesivos ascensos al interior de la empresa, se registra al menos un cargo ocupado en el sector público: Eduardo Huergo (Reanault) fue Ministro de Obras Públicas, Secretario de Obras Públicas, Ingeniero Principal y Director en la Administración General de Ferrocarriles del Estado; Hernando Méndez Campos (Pirelli) ocupó el cargo de Director del Banco Central; Francisco Ramos Mejía (Pirelli) fue Presidente del Servicio Jurídico de YPF, Interventor de la provincia de Tucumán, Embajador Argentino en Italia y Representante argentino en Chipre; Emilio Van Peborgh (Nestlé) fue Director del Banco Industrial de la República Argentina y Ministro de Defensa; Juan Manuel Fanggio (Mercedes Benz), agregado deportivo en la Embajada Argentina en Roma; Sergio Martini (Massalin Particulares) fue Administrador General de la empresa estatal Gas del Estado y Ministro de Obras y Servicios Públicos y, por último, Miguel Roig (ICI/Duperial) ocupó el Directorio de

Empresas Públicas en el Ministerio de Obras y Servicios Públicos y fue Ministro de Economía por tan sólo 7 días (fallece durante el cargo). Sólo estos dos últimos casos ocuparon estos cargos en un tiempo posterior al de presidente en la empresa transnacional.

- Tanto la duración en el cargo de presidente como la edad de ingreso al mismo presenta, en los casos mencionados más arriba, un patrón diferente al que muestran aquellos individuos que hicieron carrera al interior de la empresa: mientras la duración en el cargo es sensiblemente menor (la estabilidad promedio de estos casos es de 4 años y medio, aproximadamente), la edad a la que ingresan al mismo es bastante mayor (63 años promedio, contra 41 años).

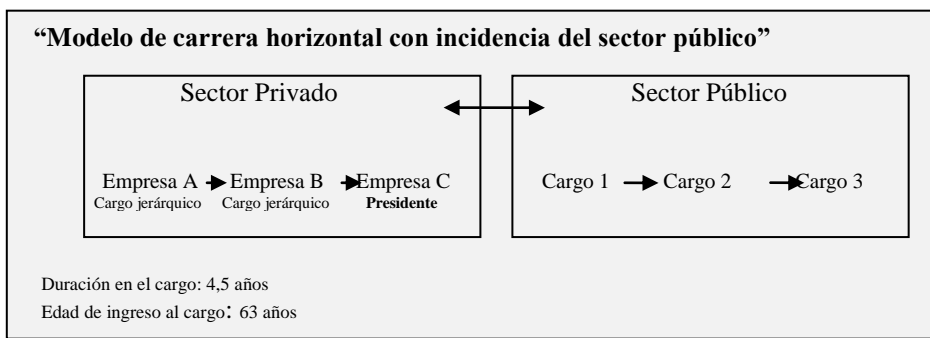
**Cuadro 4. Perfil de la carrera ejecutiva en las principales empresas transnacionales de la Argentina, período 1976-1988.**

Presidente	País de nacimiento	Empresa	Años en el cargo	Edad con la que ingresa al cargo	Acceso al cargo por promoción	Cargo sector público	Desempeño de cargos privados en el exterior
<b>Victor Savanti</b>	Argentina	IBM	18	41	Sí	Sí	No
<b>Pedro Lella</b>	Argentina	ESSO	16	49	Sí	No	Sí
<b>Juan Pedro Munro</b>	Argentina	Massalin Particulares	24	34	Sí	No	Sí
<b>José María Galtieri</b>	Argentina	Pirelli	10	S/D	Sí	No	No
<b>Juan María Courard</b>	Argentina	Ford	11	S/D	Sí	No	No
<b>Eduardo Huergo</b>	Argentina	Renault	2	74	No	Sí	No
<b>Hernando Campos Menéndez</b>	Argentina	Pirelli	6	79	No	Sí	No
<b>Francisco Ramos Mejía</b>	Argentina	Pirelli	1	69	No	Sí	No
<b>Emilio Van Peborgh</b>	Argentina	Nestlé	4	51	No	Sí	No
<b>Juan Manuel Fanggio</b>	Argentina	Mercedes Benz	11	63	No	Sí	No
<b>Sergio Martini</b>	Argentina	Massalin Particulares	6	42	No	Sí	No
<b>Miguel Ángel Roig</b>	Argentina	Duperial	1	63	No	Sí	Sí
<b>Jacques H. Schraven</b>	Holanda	Shell	4	42	Sí	No	Sí
<b>Jorge Borella</b>	Italia	Pirelli	1	55	Sí	No	S/D
<b>Agustín Rocca</b>	Italia	Pirelli	4	79	No	No	Sí

Fuente: elaboración propia en base a los datos del proyecto PIP 1350.

El análisis que se desprende de los datos proporcionados por el Cuadro 4 indica que el sector público ocupa un rol destacado en la configuración de la carrera ejecutiva en las principales empresas transnacionales durante el período comprendido entre los años 1976 y 1988. En efecto, el 50% de los casos analizados presenta algún tipo de participación dentro del sector público y, en la mayoría de los casos, esta participación se dio con anterioridad al del cargo de presidente en la empresa transnacional. Por otro lado, en 8 de los 15 casos analizados el acceso al puesto de presidente no se produjo de forma vertical, es decir, a través de ascensos al interior de la empresa. Por el contrario, el acceso al cargo es el resultado de un proceso horizontal: se produce tras ocupar diversos cargos jerárquicos en distintas empresas del sector privado y/o del sector público.

A continuación se presenta un esquema del modelo de carrera predominante durante el período y una serie de ejemplos a modo de ilustración:



**“Carrera horizontal con incidencia del sector público”. Ejemplo 1.** *Francisco Ramos Mejía, argentino de nacionalidad, estudió abogacía en la Universidad de Buenos Aires, donde obtuvo su título en el año 1933. Tras ejercer unos años como Presidente del Servicio Jurídico de YPF es nombrado, a la edad temprana de 35 años, interventor de la Provincia de Tucumán. Posteriormente, entre 1966 y 1970, se desempeña como Embajador Argentino en Italia y, años después, como representante argentino en Chipre. Una vez alejado de la política activa, decide dedicarse a su estudio jurídico, volcándose al Derecho Comercial. Entre los años 1978 y 2000 se desempeña como presidente de las siguientes empresas: Cerámica San Lorenzo, Pirelli SAIC, Astilleros Argentino Río de la Plata SA y AEG Telefunken.*

**“Carrera horizontal con incidencia del sector público”. Ejemplo 2.** *Emilio Van Peborgh, argentino de nacionalidad, cursó sus estudios en la Universidad de Harvard en Estados Unidos de América, donde se recibe de ingeniero en el año 1949. Tras regresar a la Argentina, se desempeña como Director del Banco Industrial de la República Argentina y, posteriormente, como Ministro de Defensa. Luego de abandonar el sector público, ocupa diversos cargos jerárquicos en el ámbito privado: Director General de Cristalería Rigolleau, Presidente de la empresa ETERNIT, Presidente de Nestlé Argentina, Tesorero y, posteriormente, Presidente de La Buenos Aires Seguros y Vicepresidente de ANCOGRA SA.*

### III.2. “La carrera clásica todavía existe”<sup>4</sup>. Los ascensos al interior de la organización como pauta predominante y la importación de ejecutivos entre 1989 y 2001.

Al comparar la muestra de trayectorias correspondientes al período 1989-2001 con las analizadas en el apartado anterior son varias las diferencias que pueden apreciarse. En primer lugar, la proporción de argentinos, si bien mayoritaria, resulta sensiblemente menor a la que existía en el período anterior: 10 casos de 17 nacieron en el país. En segundo término, la incidencia del sector público en la configuración de la carrera es prácticamente nula. Tan sólo uno de los casos relevados muestra una participación minoritaria dentro del sector público: Luis María Flynn (Cargill) se desempeñó como asesor de la ANSES entre 1966 y 1996. Por último, casi la totalidad de los casos muestra una carrera configurada a partir de sucesivos ascensos al interior de la empresa: 14 casos de 17.

**Cuadro 5. Perfil de la carrera ejecutiva en las principales empresas transnacionales de la Argentina, período 1989-2001.**

Presidente	País de nacimiento	Empresa	Años en el cargo	Edad con la que ingresa al cargo	Acceso al cargo por promoción	Cargo sector público	Desempeño de cargos privados en el exterior
<b>Ricardo Martora</b>	Argentina	IBM	3	48	Sí	No	Sí
<b>Antonio Romero</b>	Venezuela	IBM	2	48	Sí	No	Sí
<b>Jorge Giganti</b>	Argentina	Coca-Cola	1	S/D	Sí	No	Sí
<b>Glenn Jordan</b>	Colombia	Coca-Cola	6	38	Sí	No	Sí
<b>Luis María Castro</b>	Argentina	Unilever	16	46	Sí	No	Sí
<b>Axel Arendt</b>	Alemania	Mercedes Benz	4	43	Sí	No	Sí
<b>Norberto Dubar</b>	Argentina	Volkswagen	6	59	No	No	No
<b>Francisco Codina</b>	Cuba	Ford	2	48	Sí	No	Sí
<b>Carlos W. Richter</b>	Argentina	Carrefour	4	35	Sí	No	Sí
<b>Bernard Durand</b>	Francia	Carrefour	5	45	Sí	No	Sí
<b>Luis Arzeno</b>	Argentina	Coca-Cola	3	56	Sí	No	Sí
<b>Carlos R. de Jesús</b>	Puerto Rico	ESSO	5	49	Sí	No	Sí
<b>Manuel Antelo</b>	Argentina	Renault	4	44	No	No	No
<b>Jorge T. Mostany</b>	Argentina	Ford	5	47	No	No	No
<b>David Beer</b>	Inglaterra	Shell	2	55	Sí	No	Sí
<b>Jorge Brea</b>	Argentina	Shell	8	52	Sí	No	Sí

<sup>4</sup> Falcoz (2001)



<b>Luis María Flynn</b>	Argentina	Cargill	15	50	Sí	Sí	No
-------------------------	-----------	---------	----	----	----	----	----

Fuente: elaboración propia en base a los datos del proyecto PIP 1350.

El análisis de los datos proporcionados por el cuadro 5 permite formular las siguientes afirmaciones:

- 14 de las 17 trayectorias (82%) correspondientes al período 1989-2001 se corresponden con un modelo de “carrera vertical clásica”, es decir, con la presencia de sucesivas promociones al interior de la empresa. Por otro lado, en 13 casos de los 14 señalados (93%) se registra al menos un cargo desempeñado en el exterior, en alguna filial perteneciente a la empresa transnacional en cuestión.
- La duración en el cargo de presidente para aquellos casos cuya trayectoria responde a un modelo de “carrera vertical clásica” es, en promedio, de 5 años y medio. Si se analizan por separado las trayectorias de los argentinos, la duración promedio en el cargo asciende a 7 años, mientras que la duración promedio en el cargo de los extranjeros expatriados al frente de las empresas transnacionales es sustancialmente menor: 3 años y medio, aproximadamente. Si bien la estabilidad en el cargo mostrada por los argentinos es mayor a la experimentada por los extranjeros, esta estabilidad sufre una abrupta caída en relación a la registrada por los argentinos en el período anterior, que era de 16 años promedio.<sup>5</sup>
- La edad promedio a la que ingresan al cargo es de 47 años. Esto no representa un diferencia relevante con el período anterior, cuando la edad promedio de ingreso era de 41 años, aproximadamente. Prácticamente no se registran diferencias entre argentinos y extranjeros (48 y 46 años, respectivamente).

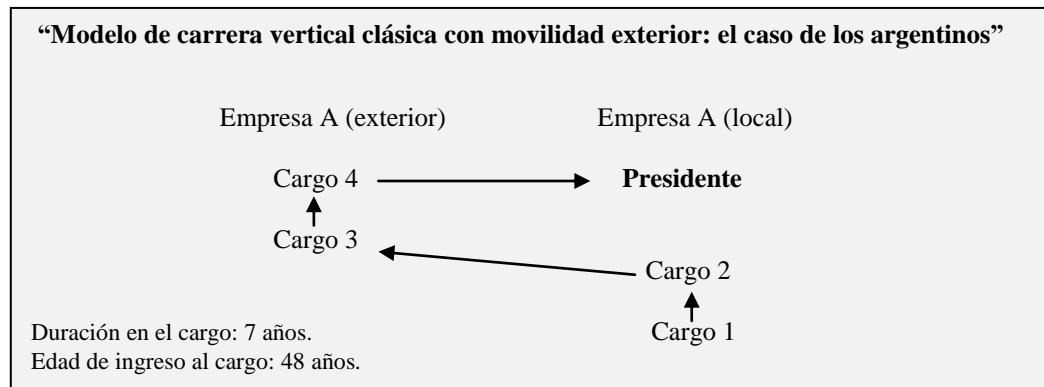
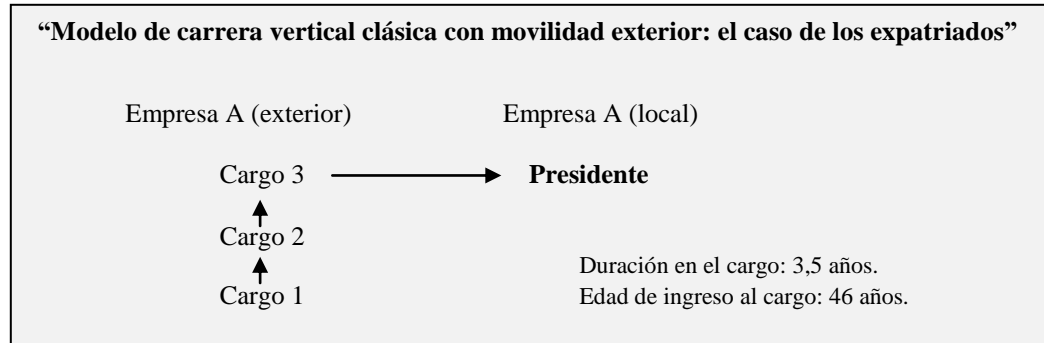
Lo expuesto más arriba permite afirmar que el tipo de carrera ejecutiva predominante durante el período comprendido entre los años 1989 y 2001 es “vertical clásica con movilidad exterior”. En la totalidad de los casos en los que la presidencia es ocupada por un extranjero, la carrera es realizada en su mayoría en el exterior y la presidencia de la filial argentina es ocupada de forma transitoria como parte de un proceso de formación profesional. El caso de los argentinos presenta algunas variantes. Los primeros pasos en la empresa son realizados en el ámbito local y, posteriormente, es trasladado a alguna dependencia exterior para ocupar un cargo jerárquico y luego regresar como presidente de la empresa. Como fue señalado anteriormente, estos casos muestran una estabilidad en el cargo mayor que la que muestran los extranjeros al frente de la empresa.

Los casos que no se corresponden con este modelo de carrera son el de Jorge Mostany (Ford), Norberto Dubar (Volkswagen) y el de Manuel Antelo (Renault). Los tres casos han realizado su carrera laboral dentro del mismo sector de actividad (automotriz) y en los dos primeros casos las sucesivas promociones se dieron entre diferentes empresas del sector (General Motors, Autolatina SA y Ford, en el caso de Mostany; Ford, Autolatina SA

<sup>5</sup> La escasa cantidad de casos con estas características (extranjero cuya trayectoria se corresponda con un modelo de carrera vertical clásica) impide hacer este tipo de comparación para los extranjeros expatriados.

y Volkswagen en el caso de Dubar). El acceso al cargo de presidente en el caso de Manuel Antelo responde a un modelo de tipo horizontal: tras ocupar la presidencia de distintas empresas dentro del sector (Antelo SA, Ciadea, entre otras) accede directamente al cargo de presidente en la empresa Renault Argentina.

A continuación se presenta un esquema del modelo de carrera predominante durante el período 1989-2001 y una serie de ejemplos a modo de ilustración:



**“Modelo de carrera vertical clásica con movilidad exterior: el caso de los expatriados”.** *Glenn Jordan, nace en Colombia en el año 1957. Tras graduarse de ingeniero en la Universidad de Los Andes, ingresa a trabajar en la empresa Coca-Cola Colombia como representante de campo. Después de desempeñarse largo tiempo en esta posición es ascendido a Gerente de la Región, puesto que ocupará durante 4 años. Luego de realizar un posgrado en la Universidad de Stanford, EEUU., ocupará diversos cargos jerárquicos dentro de la empresa en distintos países: Vicepresidente de la División Internacional, Asistente Ejecutivo del Pacífico, Vicepresidente Senior de Marketing y Operaciones de la División Brasil y, finalmente, Presidente de la División Río de la Plata.*

**“Modelo de carrera vertical clásica con movilidad exterior: el caso de los argentinos”.** *Ricardo Martora, ingeniero electrónico por la Universidad Nacional de Rosario, ingresa a trabajar a IBM en el año 1968, ocupando un cargo de gerencia media en el área de comercialización. En el año 1985 es ascendido a Director de Operaciones, cargo que ocupará hasta el año 1989, cuando es trasladado a Nueva York para dirigir la casa matriz Latinoamericana. En 1992 regresa al país para hacerse cargo de la presidencia de la empresa.*

### III.3. La carrera ejecutiva en las principales empresas privatizadas de la Argentina durante los años noventa.

Las trayectorias correspondientes a los individuos que presidieron las principales empresas privatizadas durante los años noventa ofrecen menos regularidades que las analizadas en las secciones precedentes. De los datos proporcionados por el cuadro 6 se desprenden las siguientes afirmaciones:

- De los 14 casos registrados, 8 son argentinos de nacionalidad y los restantes 6 son extranjeros.
- De los 6 individuos extranjeros de la muestra, 3 presidieron la empresa Telefónica y son españoles de nacionalidad.
- Únicamente son 3 los casos en los que el acceso al cargo se dio a través de ascensos al interior de la empresa: León Nells (YPF), Faustino Rivero (Telefónica) y Javier Nadal Ariño (Telefónica). En los últimos dos casos señalados, la carrera transcurre, en su mayoría, en la casa matriz de la empresa (Telefónica España), y esta se corresponde con el modelo de carrera “vertical clásica con movilidad exterior”, detallado en la sección precedente.
- En el caso de los presidentes argentinos, puede apreciarse una alta circulación por el sector público: 5 de los 8 casos señalados ocuparon al menos un cargo público.
- La duración promedio en el cargo es de 3,7 años. El corte según la nacionalidad de los individuos muestra algunas diferencias, al igual que en los casos anteriormente analizados: mientras los locales tienen una estabilidad promedio en el cargo de 4,6 años, los extranjeros permanecen un promedio de 2 años y medio. Si bien en este caso la cantidad de años en el cargo para unos y otros es menos que en el resto de los casos analizados, el patrón según el cual los individuos nacionales tienen una estabilidad mayor en el cargo que los extranjeros se vuelve a cumplir.
- Por último, la edad promedio de ingreso al cargo para el total de la muestra es de 56 años y no hay grandes diferencias entre locales y extranjeros (55 y 58 años de promedio respectivamente)

**Cuadro 6. Perfil de la carrera ejecutiva en las principales empresas privatizadas de la Argentina, período 1992-2001.**

Presidente	País de nacimiento	Empresa	Años en el cargo	Edad con la que ingresa al cargo	Acceso al cargo por promoción	Cargo sector público	Desempeño de cargos privados en el exterior
<b>Juan C. Masjoan</b>	Argentina	Telecom	10	51	No	No	No
<b>Luis F. Ponasso</b>	Argentina	Edenor	8	48	No	No	No
<b>Patricio Perkins</b>	Argentina	Aguas Argentinas	4	S/D	No	Sí	No
<b>Juan C. Cassagne</b>	Argentina	Metro Gas	7	54	No	Sí	No
<b>Carlos</b>	Argentina	Aguas	2	S/D	No	Sí	No

<b>Tramutola</b>		Argentinas					
<b>Faustino Rivero</b>	España	Telefónica	2	62	Sí	No	Sí
<b>Javier Nadal Ariño</b>	España	Telefónica	2	48	Sí	No	Sí
<b>Carlos Fernández-Prida Mendez Nuñez</b>	España	Telefónica	3	55	No	No	Sí
<b>Marcos L. Zylberberg Klos</b>	España	Edesur	2	S/D	No	No	Sí
<b>Rafael Fernández Morandé</b>	Chile	Edesur	1	S/D	No	No	Sí
<b>José Estenssoro</b>	Bolivia	YPF	5	66	No	Sí	Sí
<b>León Nells</b>	Argentina	YPF	1	69	Sí	Sí	No
<b>Miguel Madanes</b>	Argentina	YPF	2	50	No	Sí	No
<b>Roberto Monti</b>	Argentina	YPF	3	58	No	No	No

Fuente: elaboración propia en base a los datos del proyecto PIP 1350.

El análisis de la carrera ejecutiva en las principales empresas privatizadas de la Argentina durante los años noventa permite afirmar que existe una estrecha relación entre el Estado y las empresas privatizadas presididas por argentinos. Como fue señalado, de los 8 presidentes argentinos de la muestra 5 han tenido al menos una participación dentro del sector público. Con la excepción de León Nells (YPF), cuya trayectoria dentro del sector público se encuentra estrechamente vinculada a la empresa estatal YPF (entre 1956 y 1987 ocupó diversos cargos dentro de la empresa, entre ellos la presidencia en 1975 y, posteriormente, entre 1983 y 1987), la participación de los restantes individuos dentro del Estado estuvo asociada al proceso de privatizaciones: Patricio Perkins (Aguas Argentinas) se desempeñó como Director Ejecutivo del proyecto privatizador de Gas del Estado; Juan Carlos Cassagne (Metro Gas) fue Director de Asuntos Jurídicos de la Secretaría de Obras Públicas durante la etapa de las privatizaciones; Carlos Tramutola (Aguas Argentinas) fue miembro del Directorio de Empresas Públicas y, por último, Miguel Madanes (YPF) fue miembro del Comité de Privatizaciones. A esta nómina se suma José Estenssoro (YPF), que fue uno de los artífices de la puesta en marcha del proceso de privatización de la empresa YPF<sup>6</sup>.

Por otro lado, con la excepción de los casos apuntados, los cargos privados ocupados con anterioridad al de presidente de la empresa privatizada fueron, en su mayoría, cargos de alta jerarquía. En efecto, en 11 de los 14 casos analizados el último cargo privado

<sup>6</sup> La puesta en marcha del proceso privatizador de la empresa estatal YPF comienza en el año 1992 y finaliza a comienzos de 1999. Durante el inicio de este proceso José Estenssoro ocupaba la presidencia de la empresa. Para un desarrollo detallado del proceso consultar Castellani y Serrani (2011).

desempeñado es el de presidente o director de alguna importante empresa nacional o extranjera. En este sentido es que se puede afirmar que la carrera ejecutiva en las principales empresas privatizadas de la Argentina se corresponde con el modelo de “carrera horizontal con incidencia del sector público”, detallado en el primer apartado de esta sección, con la salvedad de que, en este caso, la participación en el sector público estuvo vinculada de alguna manera al proceso de privatizaciones.

A continuación se presentan dos ejemplos a modo de ilustrar lo expuesto en este apartado:

**“Carrera horizontal vinculada al sector público a través de las privatizaciones”. Ejemplo 1.** *Miguel Madanes, hijo de Manuel Madanes, Fundador del Grupo Fate-Aluar, es ingeniero industrial por la Universidad de Buenos Aires. Tras desempeñarse largos años como Gerente General del Grupo Fate-Aluar y presidir, entre 1976 y 1991, el Grupo ELF SA, es designado, en el año 1989 Miembro del Comité de Privatizaciones. Posteriormente, en el año 1995, ingresa a la empresa YPF (que se encontraba en vías de privatización) bajo el cargo de Vicepresidente. Se desempeña en este cargo por un lapso de 2 años, tras el cual es designado como Presidente del Directorio, cargo que ocupará hasta el año 1999.*

**“Carrera horizontal vinculada al sector público a través de las privatizaciones”. Ejemplo 2.** *Carlos Tramutola, ingeniero industrial por la Universidad de Buenos Aires, ha realizado una importante carrera laboral dentro del ámbito privado: entre 1966 y 1969 fue empleado de EXXON Corporation y entre 1969 y 1990 desempeñó diversos cargos de jerarquía dentro de las empresas del Grupo Techint. Dentro del sector público, es designado miembro del Directorio de Empresas Públicas, organismo creado en el año 1987 con el objetivo de sanear el déficit fiscal y mejorar el servicio que brindan las empresas estatales. En el año 1993 es nombrado presidente de la recientemente privatizada Aguas Argentinas SA.*

#### **PARTE IV: PALABRAS FINALES.**

El trabajo presentado pone de manifiesto no sólo la importancia que reviste la carrera ejecutiva en el estudio de la relación entre los managers y las empresas, sino también evidencia la estrecha vinculación que existe entre el escenario económico local (en especial la relación establecida entre el Estado y las empresas transnacionales) y la configuración de los diferentes modelos de carreras. No resulta cuestionable el hecho de que los planes y proyectos de las distintas empresas se encuentran determinados, en última instancia, por el contexto económico local. Si se admite, a su vez, que estos planes y proyectos inciden en la configuración de las diferentes carreras ejecutivas, la implicancia del escenario económico local en la determinación de los diferentes modelos de carrera se desprende de forma lógica. El caso expuesto brinda una serie de elementos que contribuyen a dotar de contenido empírico esta afirmación. En efecto, puede trazarse un paralelismo entre la particular articulación gestada entre el Estado y las principales empresas de la Argentina durante los años ochenta, y el elevado índice de circulación público-privada que

existe entre los managers de la muestra para dicho período.<sup>7</sup> Esta relación se encuentra fortalecida por el hecho de que varias de las empresas involucradas en la muestra han recibido, como fue oportunamente señalado, diversos privilegios por parte del Estado durante el período 1976-1988.

Durante los años noventa, la implementación del “Plan de Convertibilidad”, el proceso de las privatizaciones, y la desregulación de los diferentes mercados, permitieron dotar a la acción privada de un marco jurídico favorable y de un escenario en apariencia “estabilizado”. La casi nula presencia de trayectorias con participación dentro del sector público, sumado a un aumento considerable de managers expatriados al frente de las empresas transnacionales podría ser indicio de un proceso de reconversión de los planes y proyectos de las empresas transnacionales hacia una escala más global de organización. Por ello es que no resulta tan extraño que el modelo de carrera predominante durante los noventa sea el de crecimiento profesional al interior de la empresa (“vertical clásica”). En este sentido, aquel modelo de carrera caracterizado por el “nomadismo” y la “flexibilidad”, que una gran parte de la literatura internacional esgrime como pauta predominante durante los años noventa, no se condice con el caso argentino de las empresas transnacionales expuesto en este trabajo.<sup>8</sup>

El caso de las empresas privatizadas muestra nuevamente una incidencia del sector público en la configuración de la carrera ejecutiva, con el agregado de que la participación dentro del mismo estuvo vinculada, en este caso, al proceso de las privatizaciones. La vinculación directa con el escenario económico local resulta, otra vez, ineludible.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abeles, M. (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.
- Alchian, A. y Kessel, R. (1962). “Competition, monopoly, and the pursuit of pecuniary gains”. *Aspects of Labour Economics*, pp. 157-184.
- Azpiazu, D. y Basualdo, E. (2002). *El proceso de privatización en la Argentina*. Universidad de Quilmes/IDEP/Página 12: Buenos Aires.
- Baruch, Y. (1998). “The rise and fall of organizational commitment”. *Human System Management*, Vol. 17, N°2.

---

<sup>7</sup> Si bien es posible que no exista la decisión concreta por parte de los propietarios/accionistas de posicionar a individuos con redes en el Estado al frente de sus empresas, la recurrencia de esta situación es un hecho que no puede soslayarse y que, sin dudas, configura un tipo particular de articulación entre la carrera y el escenario local.

<sup>8</sup> Vale aclarar que en la mayoría de los estudios mencionados la unidad de análisis son los gerentes y directivos de las empresas. En este caso fueron analizados únicamente aquellos individuos que alcanzan el puesto de presidente (se puede trazar, en este sentido, un paralelismo con lo que Falcoz -2001- denomina “managers de alto potencial”). Si existe alguna distinción entre el modelo de carrera para los managers que alcanzan el puesto de presidente y aquellos que no, es material para futuras indagaciones.

- Basualdo, E. (2001). *Sistema político y modelo de acumulación en la Argentina. Notas sobre el transformismo argentino durante la valorización financiera (1976-2001)*. Buenos Aires: FLACSO/UNQUI/IDEP.
- Basualdo, E. (2006). *Estudios de historia económica argentina*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Bauman, Z. (2005). *La globalización. Consecuencias humanas*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Berle A. y Means G. (1932). *The modern corporation and private property*. New Jersey: Transaction Publishers.
- Boltanski, L. (1982). *Les cadres. La formation d'un groupe social*. Paris: Les Editions de Minuit.
- Boltanski, L. y Chiapello, E. (1999). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Ediciones AKAL.
- Burnham, J. (1941). *The managerial revolution. What is happening in the World?* New York: John Day.
- Cadin, L. y Bender A-F.(et al.) (2000). "Carrières nomades et contextes nationaux". *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 37.
- Castellani, A. (2009a). *Estado, empresas y empresarios: la construcción de ámbitos privilegiados de acumulación entre 1966 y 1989*. Buenos Aires: Prometeo Libros.
- Castellani, A. (2009b). "Continuidades y rupturas en la cúpula empresaria argentina entre 1976 y 2001". Ponencia presentada en el XXVII Congreso ALAS, Buenos Aires.
- Castellani, A. y Serrani, E. (2011). "Reformas estructurales y acumulación privilegiada de capital. El caso del mercado petrolero argentino durante los años noventa". En Pucciarelli, A. (coord.), *Los Años de Menem*, Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- Chandler, A. D. Jr. (1969). "The Role of Business in the United States: A Historical Survey". *Daedalus*, 98 (1).
- Chandler, A. D. Jr. (1984). "The Emergence of Managerial Capitalism". *The Business History Review*, 58 (4).
- Chudnovsky, D. y López, A. (2001). *La transnacionalización de la economía argentina*. Buenos Aires: Eudeba-Cenit.
- Coriat, B. y Weinstein, O. (2011). *Nuevas teorías de la empresa*. Lenguaje Claro Editora: Buenos Aires.
- Defillipi, R. y Arthur M. B. (1994). "The boudaryless career: a competency-based perspective". *Journal of Organizational Behaviour*, 15 (4).
- Falcoz, C. (2001). "La carrière 'classique' existe encore. Le cas des cadres à haut potentiel". *Gérer et comprendre*, No. 64.
- Gaggero, A. (2008). "Los Grupos Económicos Nacionales. Repliegue y reestructuración durante las etapas de auge, crisis y salida del régimen de convertibilidad en Argentina (1991-2003)", Tesis de Maestría en Generación y Procesamiento de Datos Estadísticos, Universidad Nacional de Tres de Febrero/INDEC, mimeo.
- Glaser, B. (ed.) (1968). *Organizational careers: a sourcebook for theory*. Chicago: Aldine Publishing Company.
- Gold, M. y Fraser, J. (2002). "Managing self-management: successful transitions to portfolio careers". *Work, Employment and Society*, Vol. 4, No. 16.
- Heredia, M. (2003). "Reformas estructurales y renovación de las elites económicas en Argentina: estudio de los portavoces de la tierra y del capital". *Revista Mexicana de Sociología*, año 65, núm. 1, enero-marzo.

- Kulfas, M. (2001). "El impacto del proceso de fusiones y adquisiciones sobre el mapa de grandes empresas. Factores determinantes y transformaciones en el universo de las grandes empresas de capital local". *Serie Estudios y Perspectivas*, Oficina de la CEPAL en Buenos Aires.
- Luci, F. (2011a). "La carrera directiva en el marco de la reconfiguración empresarial argentina: ¿Una revolución managerial?". *Revista Latino-americana de Estudos do Trabalho*, Año 6, N°26.
- Luci, F. (2011b). "Managers de grandes empresas: ¿trabajadores o patrones?". *Apuntes de investigación del CECYP*, Año XIV, N°20.
- Miliband, R. (1990). "Análisis de clases". En Giddens, Anthony y Jonathan, Turner (comps.): *La teoría social, hoy*. México: Alianza.
- Mizruchi, M. (2007). "Managerial Capitalism, Entrepreneurial Capitalism, and the Decline of the American Corporate Elite". Conference on Entrepreneurship and Capitalism: Systemic Dynamics of the Global Economy, Center for the Study of Economy and Society, Cornell University.
- Osterman, P. (1996). *Broken ladders: managerial careers in the new economy*. Oxford: Oxford University Press.
- Pucciarelli, A. (2004). *Empresarios, tecnócratas y militares. La trama corporativa de la última dictadura*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- Sennet, R. (2006). *La corrosión del carácter*. Barcelona: Anagrama.
- Schvarzer, J. (1999). *Implantación de un modelo económico. La experiencia argentina entre 1975 y el 2000*. Buenos Aires: AZ Editora.
- Trajtenberg, R. (1999). "El concepto de empresa transnacional". *Documento de Trabajo N°10/99*. Montevideo: Universidad de la República.
- Useem, M. (1990). "Business restructuring, management control, and corporate organization" *Theory and Society*, Vol. 19, No. 6. 681-707.
- Wright Mills, C. (1963). *La elite del poder*. México: FCE.



## ANEXO I. Cuadro comparativo del marco regulatorio vigente para las Inversiones extranjeras directas en los principales países receptores de América Latina.

	<b>Argentina</b>	<b>Brasil</b>	<b>México</b>
<b>Marco Normativo</b>	Ley 21.382/1993 "Ley de Inversiones Extranjeras". Decreto Reglamentario N° 1853/1993	Ley N°4131/62 "Lei do Capital Estrangeiro"	La Ley de Inversión Extranjera de 1993 y sus modificatorias y complementarias (1995; 1996; 1998; 1999 y 2001).
<b>Diferencias de trato entre inversiones nacionales y extranjeras</b>	Los inversores extranjeros tienen los mismos derechos y obligaciones que la ley establece para los inversores locales.	El capital extranjero que sea invertido en el país, recibirá tratamiento jurídico idéntico al concedido al capital nacional.	La legislación mexicana establece las actividades en las que pueden invertir los extranjeros. En los sectores habilitados, una vez constituida la inversión en una empresa, organizada conforme a la ley, se la considera como empresa mexicana a todos los efectos de la legislación.
<b>Actividades económicas excluidas o con restricciones a los inversores extranjeros</b>	A partir de julio de 2003 la propiedad de los medios de comunicación deberá ser de empresas nacionales, pudiendo los capitales extranjeros participar de hasta un máximo de 30%. En las restantes actividades pueden operar sin restricciones.	La energía nuclear, industria aeroespacial, transporte aéreo de cabotaje, servicios de correo y telégrafo, asistencia a la salud, propiedad de tierras y actividades comerciales en zonas fronterizas, propiedad y manejo de medios de comunicación. Privatizaciones: los capitales invertidos en dichos planes deben permanecer en Brasil por un período no menor a 6 años. Actividades financieras: sujeta a autorización del gobierno.	Petróleo y demás hidrocarburos. Petroquímica básica. Electricidad. Generación de energía nuclear. Minerales radioactivos. Telégrafos. Radiotelegrafía. Correos. Emisión de billetes. Acuñación de moneda. Control, supervisión y vigilancia de puertos, aeropuertos y helipuertos. Actividades reservadas a sociedades mexicanas: Transporte terrestre de pasajeros, turismo y carga. Comercio minorista de gasolina y distribución de gas licuado de petróleo. Radiodifusión y televisión, distintos de televisión por cable. Uniones de crédito. Instituciones de banca de desarrollo. Otras actividades con restricciones: Hasta el 10% en Sociedades cooperativas de producción. Hasta el 25% en Transporte aéreo nacional; aerotaxi; y aéreo especializado. Hasta el 49% en Instituciones de seguros; fianzas, arrendadoras financieras, empresas de factoraje financiero y casas de cambio. Almacenes generales de depósito. Administradoras de fondos de retiro. Fabricación y comercialización de explosivos y armas de fuego. Impresión y publicación de periódicos. Pesca sin incluir acuicultura. Administración portuaria integral. Servicios portuarios de pilotaje. Sociedades navieras comerciales de cabotaje. Suministro de combustibles y lubricantes para embarcaciones, aeronaves y equipo ferroviario.
<b>Disposiciones respecto a las remesas de capital y utilidades</b>	Los inversores tienen derecho a repatriar su inversión y enviar al exterior las utilidades líquidas y realizadas en cualquier momento. Se puede limitar ese derecho en caso de problemas en la balanza de pagos.	Están permitidas las transferencias sin limitaciones al exterior de dividendos y utilidades provenientes de capitales debidamente registrados cuando se ajusten a las normas contables y la legislación tributaria local. Este derecho podría limitarse por problemas excepcionales de balanza de pagos.	No existen restricciones para la repatriación o remesa de capitales o utilidades.
<b>Disposiciones respecto a la contratación de mano de obra extranjera</b>	No existen restricciones.	Dos tercios de los empleados tendrán que ser brasileños. Se permite una mayor proporción de empleados extranjeros cuando no existan suficientes especialistas locales para una determinada posición.	Por lo menos el 90% de los trabajadores deben ser mexicanos. En las categorías de técnicos y profesionales solo se podrá emplear temporalmente trabajadores extranjeros cuando no haya trabajadores mexicanos capacitados para la tarea. Los empleadores y trabajadores extranjeros tendrán la obligación de capacitar a trabajadores mexicanos en la especialidad de que se trate. Estas disposiciones no son aplicables a los directores, administradores y gerentes generales.
<b>Incentivos a la inversión extranjera</b>	Todo incentivo existente para un inversor argentino puede ser utilizado en las mismas condiciones por un inversor extranjero.	Con referencia a los incentivos especiales relacionados a las inversiones extranjeras, el gobierno no los concede, como regla general. La única excepción a esa regla es la eventual concesión de una reducción de la alícuota del impuesto aduanero incidente sobre la importación del bien capital, a ser utilizado en la implantación de la industria objeto de la inversión extranjera directa.	Existen diversos incentivos a la inversión, la mayor parte de los mismos relacionados con la importación y exportación, y no se realiza discriminación por condición del capital.

	<b>Chile</b>	<b>Perú</b>	<b>Colombia</b>
<b>Diferencias de trato entre inversiones nacionales y extranjeras</b>	La Constitución establece el principio de no discriminación en el trato otorgado por el Estado y sus organismos en materia económica.	Los derechos de los extranjeros se sujetan a las mismas condiciones que se aplican a los nacionales. Las empresas establecidas en el país son a efectos de la legislación local, consideradas como empresas nacionales y se encuentran en igualdad de condiciones independientemente de la estructura de capital.	La inversión extranjera recibe el mismo tratamiento que la nacional. No se admiten imposiciones de condiciones ni tratamientos discriminatorios a los inversionistas extranjeros.
<b>Actividades económicas excluidas o con restricciones a los inversores extranjeros</b>	Toda persona nacional o extranjera, tiene el derecho a desarrollar cualquier actividad económica que no sea contraria a la moral, el orden público o a la seguridad nacional, respetando las normas legales que las regulan.	La legislación peruana no limita o restringe el acceso de capital extranjero con la excepción de la explotación de áreas naturales protegidas, la fabricación de armas de guerra, actividades de radiodifusión y compañías de aviación que son sectores y/o actividades restringidos a empresas de capital nacional.	La inversión extranjera es admitida en todos los sectores de la economía con excepción de actividades de defensa y seguridad nacional y procesamiento, disposición y desecho de basuras tóxicas, peligrosas o radiactivas, no producidas en el país, en los cuales está prohibida. Los inversionistas extranjeros están autorizados a invertir sin que sea necesario obtener una autorización previa, a menos que se trate de alguna de las inversiones sujetas a régimen especial. En tal caso, el inversionista debe incluirse en el régimen previsto para las mismas. Están sujetas a régimen especial las inversiones realizadas en el sector financiero, en el sector de hidrocarburos y de minería y las inversiones de portafolio. En los servicios de radio y televisión abierta, existen limitaciones en cuanto a la participación del capital extranjero (25% y 40% respectivamente)
<b>Disposiciones respecto a las remesas de capital y utilidades</b>	El capital sólo podrá ser remesado transcurrido un año de su internación y liquidación en el mercado cambiario formal. Las remesas de utilidades no están sujetas a ninguna restricción. Las ganancias de capital se encuentran sujetas a la legislación tributaria general.	La legislación garantiza la libre remesa de moneda extranjera, incluyendo la totalidad de las utilidades y capital una vez deducidas de los impuestos correspondientes. Las remesas al exterior si bien no requieren autorización deben realizarse a través del Sistema Financiero Nacional.	Una vez registrada la inversión, es posible remitir al exterior las utilidades netas comprobadas por la autoridad competente que generen periódicamente sus inversiones y remitir al exterior las sumas recibidas como producto de la enajenación de la inversión dentro del país, o de la liquidación de la empresa o portafolio, o de la reducción de su capital. Estos derechos se pueden suspender temporalmente cuando las reservas internacionales sean inferiores a tres meses de importaciones.
<b>Disposiciones respecto a la contratación de mano de obra extranjera</b>	El Código del Trabajo exige que como mínimo el 85% de los trabajadores de una compañía sean de nacionalidad chilena, exceptuándose a las empresas que no ocupan más de 25 trabajadores.	El cupo máximo de trabajadores extranjeros en una empresa se ha establecido en el 20%, como condición adicional, sus remuneraciones no podrán superar el 30% de la nómina salarial de la empresa. La empresa podrá solicitar se exceptúe de este cupo a los trabajadores altamente calificados. Los trabajadores oriundos de países con los cuales Perú haya firmado acuerdos de reciprocidad o doble nacionalidad son exceptuados de estas limitaciones.	En empresas de más de 10 empleados, la proporción de trabajadores colombianos no puede ser inferior al 80% en el caso de personal calificado, especialistas y cargos de dirección e inferior al 90% de la planta total. Esta proporción puede disminuirse con aprobación del Ministerio del Trabajo cuando se trate de personal técnico e estrictamente indispensable y por el tiempo necesario para capacitar al personal colombiano.
<b>Incentivos a la inversión extranjera</b>	No existen incentivos distintivos a la inversión extranjera sobre la doméstica excepto por: El derecho de los extranjeros a optar por un sistema de invariabilidad tributaria durante un período máximo de 10 años (una carga tributaria total a una tasa de 42%). Los inversionistas extranjeros y las empresas receptoras gozarán de la franquicia de exención de IVA (impuesto al valor agregado: 18%) a los bienes de capital que formen parte de un proyecto de inversión extranjera, formalmente convenido con el Estado.	No existen diferencias entre inversionistas nacionales y extranjeros, por lo cual los incentivos que existen son de naturaleza horizontal, no existiendo, por otra parte, diferencias de tratamiento en materia de impuestos y aranceles, y el acceso al crédito es libre e irrestricto. Todo incentivo existente para un inversor peruano puede ser utilizado en las mismas condiciones por un inversor extranjero.	La legislación establece trato nacional por lo que no se le puede otorgar un tratamiento más favorable a los inversionistas extranjeros que el otorgado a los inversionistas nacionales.

Fuente: elaboración propia en base a información de la Agencia de Desarrollo de Inversiones (ADI), Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de la Nación.