



Carreras directivas e internacionalización de las Elites. El caso de los dirigentes de empresas transnacionales en la Argentina del último cuarto del siglo XX*

Managerial Careers and Internationalization of Elites. The Study of the CEOs of Transnational Corporations in Argentina during the Last Quarter of the Twentieth Century

Carreiras diretivas e internacionalização das Elites. O caso de dirigentes das empresas transnacionais na Argentina no último quartel do século XX

Alejandro DULITZKY**



Ver licencia <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode>

RESUMEN

El siguiente trabajo constituye un aporte al conocimiento de la elite empresaria en la Argentina, y su vinculación con las transformaciones económicas de fin de siglo. Concretamente, abordamos el estudio de los cambios y continuidades experimentados en la organización de un segmento específico de dicha elite, la elite empresaria transnacional, conformada por los máximos dirigentes de las más importantes empresas transnacionales del país. Sobre la base del análisis de sus carreras directivas, mostraremos que durante los años 1990 es posible observar un incremento en los niveles de internacionalización que exhibe dicho grupo, aunque con ciertos matices. Si bien es cierto que, a diferencia del período previo, muchos de los presidentes de empresa transnacional son ahora ciudadanos extranjeros con escasas o nulas vinculaciones con el país, aún persiste, en un reducido grupo de empresas, una elite de individuos fuertemente arraigada al ámbito local y, en particular, al sector público-estatal.

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

** Licenciado en Sociología por la Universidad de Buenos Aires (UBA), Magíster en Sociología Económica por el Instituto de Altos Estudios Sociales de la Universidad Nacional de General San Martín (IDAES-UNSAM), docente de la carrera de sociología de la UBA y becario doctoral de la UBA con sede en el Instituto de Investigaciones Gino Germani. Contacto: alejandro.dulitzky@gmail.com.

Palabras clave: elites, empresas transnacionales, carreras directivas; internacionalización, extranjerización económica

ABSTRACT

This article represents a step forward in the knowledge about the business elite in Argentina, and their relationship with the economic transformations that took place during the last quarter of the twentieth century. Specifically, we will study the transformations that took place in the organization of the elite formed by the CEOs of the most important transnational corporations (TNCs) that operated in the country between 1976 and 2001. Based on the study of the careers of these CEOs, we will argue that during the 1990s, it is possible to observe an increment on the degree of internationalization shown by the group in general, with the exception of a small group of CEOs that preserves strong ties with the local environment and, particularly, with the state.

Keywords: elites, transnational corporations, managerial careers, internationalization, transnationalization

RESUMO

O artigo a seguir é uma contribuição para o conhecimento da elite empresarial na Argentina, e sua relação com as transformações econômicas de fim de século. Especificamente, estudamos as mudanças e continuidades na organização experimentaram um segmento específico da elite, a elite empresarial transnacional, formada pelos principais líderes das maiores corporações do país. Com base na análise de suas carreiras diretivas, mostraremos que, durante a década de 1990, é possível observar um aumento nos níveis de internacionalização exibindo o grupo, embora com algumas nuances. Embora seja verdade que, ao contrário do período anterior, muitos dos presidentes corporação transnacional são agora cidadãos estrangeiros com pouca ou nenhuma ligação com o país, ainda há em um pequeno grupo de empresas, um grupo de elite de indivíduos profundamente enraizada para o campo local e, em particular, o sector público estatal.

Palavras chave: elites, empresas transnacionais, carreiras diretivas; internacionalização, estrangeirização económica

SUMARIO

Introducción; 1. La organización de la Elite Empresaria Transnacional; i. La carrera de los propietarios; ii. La carrera organizacional; a) “El caso de los extranjeros”; b) “El caso de los argentinos”; iii. La carrera nómada; a) “Sin circulación pública”; b) “Con circulación pública”; 2. La internacionalización de la Elite Empresaria Transnacional; 2.1. Internacionalización educativa vs formación local; 2.2. Internacionalización laboral vs la primacía de las redes locales; 3. Conclusiones; Referencias bibliográficas; Anexo de cuadros.

Introducción

La preocupación que sirve de motor al desarrollo de esta investigación puede situarse en la intersección entre dos campos de estudio específicos: por un lado, el de los individuos que controlan las más importantes organizaciones económicas del país y, por otro, el de las transformaciones que experimenta el sistema capitalista a nivel global durante el último cuarto del siglo XX. En particular, nos interesa indagar sobre los cambios y continuidades que experimenta la *elite* de individuos compuesta por los máximos dirigentes de las empresas transnacionales del país (en adelante, denominada *elite empresaria transnacional* –EET–) tras las transformaciones asociadas a la *extranjerización* reciente de la economía argentina.

El extraordinario protagonismo que adquieren las empresas transnacionales en el país durante los años 1990 ha sido objeto de numerosas indagaciones. Desde diferentes tradiciones y perspectivas, encontramos un nutrido corpus bibliográfico abocado al análisis de aspectos tales como el perfil de las empresas, el desempeño económico, las estrategias de inserción y las características que adquiere la participación de las mismas en diferentes sectores de actividad (Cepal, 1989; Azpiazu, 1992; Kosacoff y Bezchinsky, 1994; Chudnovsky y López, 2001; Kulfas, Porta y Ramos, 2002; entre otros). No es necesario realizar un sondeo en profundidad para advertir una fuerte fijación por el estudio de las cuestiones económicas vinculadas a la *extranjerización*.

En el marco de una tradición de estudios recientemente instalada en el país, este trabajo configura un aporte al conocimiento de un aspecto aún inexplorado del proceso de *extranjerización* reciente de la economía argentina: la *elite* de individuos que comanda las principales empresas transnacionales. ¿Quiénes son? ¿Cómo alcanzan esas posiciones? ¿Qué lazos guardan con la empresa? ¿Qué vinculaciones laborales y educativas establecen con la Argentina? ¿Y con el país del cual es originaria la firma?

A partir del estudio de sus *carreras directivas*, mostraremos que durante los años 1990 se puede observar un incremento en los niveles de *internacionalización*¹ que exhibe dicho grupo, aunque con ciertos matices. Si bien es cierto que, a diferencia del período previo (1976-1989), muchos de los presidentes de empresa transnacional son ahora ciudadanos extranjeros con escasas o nulas vinculaciones con el país, aún persiste, en un reducido grupo de empresas, una elite de individuos fuertemente arraigada al ámbito local y, en particular, al sector público-estatal.

Este trabajo está basado en los datos recogidos en el marco de un proyecto mucho más ambicioso sobre la configuración de las elites políticas, económicas y tecnocráticas de la Argentina.² Específicamente, para la realización de esta investigación, fueron consideradas las *trayectorias laborales y educativas* de los individuos que ocuparon el cargo de presidente de aquellas empresas transnacionales³ que se han mantenido por un lapso no menor a los 3 años (no necesariamente consecutivos) dentro del *ranking* de las primeras 100 empresas de mayor facturación y ventas del país, durante la etapa comprendida entre los años 1976 y 2001.⁴

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

² Proyecto PIP 1350 (UNSAM-CONICET), 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 2002*, bajo la dirección de Ana Castellani.

³ Las empresas transnacionales a las que refiere este estudio son empresas domiciliadas en el 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) (Cepal, 1989: 4).

⁴ Con el fin de observar los cambios y continuidades en la organización de la EET a lo largo del período, y de acuerdo a las transformaciones operadas en el modelo de acumulación tras la implementación de las reformas estructurales a partir del año 1989 (Basualdo, 2006; Schvarzer, 1999; Damill, 2005; entre otros),

Ahora bien, ¿cómo se llega a ser presidente de una gran empresa moderna, como es el caso de las empresas transnacionales de este estudio? En la mayoría de los casos, la dirección de las mismas no se encuentra en manos de sus propietarios o accionistas sino que recae en algún empleado de alta rango. En efecto, tan sólo un 11% de los presidentes identificados resultan ser los dueños mayoritarios de la empresa extranjera, mientras que el 89% restante son dirigentes asalariados, o *managers*. Ahora bien, ¿es posible encontrar ciertas regularidades en la forma en que diferentes individuos acceden a la presidencia de una gran empresa extranjera? ¿Existen modelos más o menos establecidos de carreras directivas?

De las numerosas indagaciones destinadas a estudiar las transformaciones en los modos de organización del trabajo en las empresas capitalistas se desprende la existencia de dos grandes modelos de carrera directiva: la *carrera organizacional* (Glaser, 1968; Falcoz, 2001) y la *carrera nómada* (Osterman, 1996; Baruch, 1998; Cadin y Bender, 2000)

El primero de estos modelos se encuentra más asociado al período fordista, donde las empresas desplegaban un conjunto de dispositivos y mecanismos (la promesa de una carrera “estable”, un sistema de ascensos preestablecidos, sucesivos incrementos en las remuneraciones, etc.) para “garantizar” la lealtad de su cuerpo directivo. Como señalan Boltanski y Chiapello (1999: 58 y 59), en aquella etapa, la seguridad estaba garantizada por la fe puesta en la racionalidad y la planificación a largo plazo, y fundamentalmente, por el gigantismo mismo de las organizaciones, que se convirtieron en ambientes protectores que ofrecían no sólo oportunidades de hacer carrera, sino también intervenían en la vida cotidiana siguiendo el modelo del ejército (vivienda oficial, centros de vacaciones, organismos de formación, etc.).

Lo que caracteriza fundamentalmente a este tipo de carrera directiva es que se lleva a cabo fundamentalmente al interior de una misma organización: los individuos entran a la empresa en un cargo de baja o media jerarquía y, tras sucesivos ascensos, alcanzan las posiciones de mando.

A partir de los años 1970, los principales dispositivos de seguridad que caracterizaban al modelo fordista se vieron seriamente cuestionados por las nuevas normativas y disposiciones reglamentarias en torno al trabajo, quebrantando de esta forma las ilusiones puestas en la estabilidad de las carreras que tanto habían disfrutado los cuadros gerenciales de la etapa previa. Ningún operador del mercado quiere ya ser el primero en ofrecer una “buena vida” a quienes contrata, pues sus costos de producción se verían incrementados, lo cual supondría una desventaja para la competencia que le enfrenta a sus iguales (Sennet, 2006; Castell, 2003; Boltanski y Chiapello, 1999).

De esta forma, comienza a extenderse la segunda modalidad de carrera directiva mencionada, la *carrera nómada*. En esta nueva etapa del capitalismo, la flexibilidad que caracteriza a las nuevas organizaciones promueve que la responsabilidad por la carrera y el destino profesional se traslade de la empresa hacia los propios empleados. Forjar la propia “empleabilidad” es ahora responsabilidad de las personas, que deberán moldear su carrera de

hemos optado por considerar las siguientes sub-etapas: 1976-1988 y 1989-2001. En síntesis, y de acuerdo a los criterios señalados, la muestra quedó conformada por 54 casos de presidentes de empresas transnacionales, 21 de los cuales desempeñaron el cargo entre 1976 y 1988, y 34 entre 1989 y 2001. Para cada una de las personas identificadas, se intentó reconstruir una base de datos Excel en función de las siguientes dimensiones: *datos personales* (nombre y apellido, sexo, fecha, país, provincia y ciudad de nacimiento, fecha de fallecimiento -si corresponde-); *trayectoria laboral* (cargos públicos ocupados -cantidad de cargos y, en cada caso, período y administración-; cargos privados ocupados -cantidad de cargos y, en cada caso, período, edad de ingreso, tipo de empresa, nombre, sector de actividad y ubicación geográfica del lugar de desempeño del cargo- y, de existir, ejercicio como profesional independiente); *trayectoria educativa* (establecimientos de estudios primarios, secundarios, terciarios, universitarios y de posgrado -en todos los casos, ubicación geográfica de la institución-, años de obtención de los títulos y máximo nivel educativo alcanzado). La información fue recolectada fundamentalmente de *fuentes secundarias*, tales como revistas especializadas, bibliografía específica, prensa diaria de circulación nacional, documentos de empresas y corporaciones, memorias y biografías, etc.

acuerdo con el análisis reflexivo que hagan sobre sus propias capacidades. Se trata entonces de cultivar las competencias profesionales a fin de diferenciarse del resto y sobresalir en la lucha por el lugar. Como señala Luci (2011a: 201), en un escenario empresarial donde la posición jerárquica no está asegurada, la explicación del otorgamiento o la negación de un puesto de mando residen en la construcción individual de un perfil empleable. En síntesis, lo que caracteriza a este modelo de carrera es que el acceso a los cargos de mayor jerarquía se produce por fuera de la organización, generalmente tras haber desarrollado una prolífica trayectoria por diferentes organizaciones, tanto públicas como privadas (Osterman, 1996; Baruch, 1998; Cadin y Bender, 2000). En otras palabras, no se encuentra asociada a una única empresa como es el caso de las *carreras organizacionales*.

Por último, debemos mencionar un tercer tipo de carrera directiva que, si bien es resulta poco frecuente en el universo formado por las empresas extranjeras, aún conserva una relevancia fundamental a la hora de acceder a los puestos de máxima jerarquía: la *carrera de los propietarios* de empresa. Asociada a una época en la cual no se buscaba el gigantismo de las empresas, salvo en casos excepcionales, y los propietarios y patrones eran conocidos personalmente por sus empleados, este tipo de carrera refleja un modelo en el cual tanto la vida como el destino de la empresa se encuentran firmemente relacionados con los de una familia. Wright Mills (1963: 128) utiliza el término “hombres de empresa” para referirse a este modelo de carrera directiva y, además, identifica dos modalidades deferentes al interior de la misma: el caso de aquellos que “empiezan organizando un negocio con sus propios fondos o con fondos ajenos, y a medida que el negocio crece, va creciendo también su estatura como directivos”; y la situación de quienes “se colocaron en compañías de propiedad de sus padres o de otros parientes y después heredaron sus posiciones”.

Este artículo se compone de tres secciones. En la primera reconstruiremos, a partir del estudio de las trayectorias laborales y educativas de los presidentes de las principales empresas transnacionales de la Argentina, la forma en que se organiza la EET durante el último cuarto del siglo XX. En segunda instancia, analizamos los cambios en los patrones y pautas de internacionalización que presenta dicho grupo a lo largo del período. Finalmente, presentamos las conclusiones del trabajo.

1. La organización de la Elite Empresaria Transnacional

Recuperando los antecedentes reseñados en el apartado anterior, y de acuerdo al análisis de las trayectorias laborales y educativas de los presidentes de las principales empresas transnacionales de la Argentina entre los años 1976 y 2001, es posible identificar tres agrupamientos distintos, o tres modelos diferentes de *carreras directivas*. En primer lugar, el de aquellos presidentes que acceden al cargo directivo a través de sucesivos ascensos al interior de la estructura organizacional de la empresa; en segundo término, el de aquellos que lo hacen por fuera de los límites de la organización; y, por último, una minoría conformada por quienes acceden al cargo por ser propietarios o accionistas de la empresa transnacional en cuestión.⁵

En el primero de estos grupos, denominado *carrera organizacional*, se distinguen dos situaciones complementarias: (a) “el caso de los argentinos” que realizaron la mayor parte de su carrera dentro de la filial local de la empresa; y (b) “el caso de los extranjeros” que arribaron al país para ocupar un cargo directivo (entre ellos, la presidencia), siempre dentro de la misma firma en la que consumaron la mayor parte de su trayectoria laboral. Este último caso se presenta con mayor frecuencia durante los años 1990.

En el segundo grupo, conformado por quienes accedieron a la presidencia tras haber realizado una *carrera nómada* entre diferentes organizaciones, se destacan dos situaciones alternativas: (a) la de aquellos presidentes que realizaron una trayectoria laboral “con circulación pública” (es decir, que ocuparon un cargo público en alguna agencia estatal); y (b) la

⁵ Los trabajos de Florencia Luci (2010 y 2011b) y de Diego Szlechter (2012) utilizan conceptualizaciones similares para caracterizar las carreras directivas de diferentes representantes del campo empresario y, por eso mismo, revisten antecedentes fundamentales de esta investigación.

de los presidentes que exhibieron trayectorias “sin circulación pública” (es decir, que transcurrieron con exclusividad dentro del ámbito privado).

Por último, en la *carrera de los propietarios* es posible distinguir dos situaciones diferentes: la de aquellos individuos que son dueños directos o accionistas de la empresa o el holding controlante, y la de los miembros de la familia dueña y fundadora de la empresa o grupo. Cualquiera sea la situación, prácticamente no se registran durante los años 1990 casos de propietarios o accionistas al frente de sus empresas. Esta situación deja en evidencia que la propiedad de los medios de producción ha perdido peso (al menos en las últimas décadas) como criterio de reclutamiento de las más altas dirigencias, y eso tanto por la forma de organización que en líneas generales exhiben las grandes organizaciones (Sociedades Anónimas), como por el origen de su capital (mayoritariamente extranjero).⁶

i. La carrera de los propietarios

A pesar de representar tan sólo el 11% de la muestra, el caso de los propietarios de empresa presenta ciertas particularidades que merecen ser atendidas por separado. La más clara de ellas resulte quizás el hecho de que, a diferencia de lo que acontece con los *managers*, debemos asumir que existe al menos cierta relación entre la condición de propietario de la firma y el acceso a la presidencia de la misma. En este sentido, dentro de este grupo, podemos identificar dos situaciones diferentes: la de aquellos individuos que son *dueños directos o accionistas* de la empresa o el *holding* controlante, y la de los *miembros de la familia dueña y fundadora* de la empresa o grupo.

En la primera de las situaciones mencionadas se encuentran los casos de Paulmann Kemna, Monsegur, Oliva Funes y Oneto Gaona (principales accionistas y presidentes de Cencosud, Ducilo, Swift y Nobleza Piccardo, respectivamente). La segunda situación expresa los casos de Jacques Badin (miembro de una de las familias fundadoras del grupo Carrefour), y Francisco de Narváez (nieto del fundador de la empresa colombiana Casa Tía SA).

Un aspecto que resalta de la *carrera de los propietarios* es que casi la totalidad de los casos se desarrollan en el primero de los sub-períodos considerados: 1976-1988. Como advertimos previamente, esta situación se explica básicamente por la pérdida de peso relativo que este tipo de organización experimenta ante el avance de la extranjerización económica y la adopción de nuevas formas de gestión y *management*, en correspondencia con las tendencias exhibidas a nivel global.

A diferencia de lo que se observa en los otros dos modelos, no se registra en el grupo de los propietarios de empresa una relación directa entre la nacionalidad de origen y la internacionalización de los individuos. Si bien los casos más internacionalizados (tanto a nivel laboral como educativo) pertenecen al chileno Paulmann Kemna y al francés Jacques Badin, los casos del uruguayo Juan Martín Oneto Gaona y del colombiano Francisco de Narváez muestran que la internacionalización no siempre se corresponde con un origen foráneo: sus trayectorias laborales y educativas se desarrollaron enteramente dentro del país.

Como era de esperar, la estabilidad promedio en el cargo exhibida por los propietarios de empresa resulta ampliamente superior a la que registran los presidentes de los otros modelos. Con un promedio aproximado superior a los 20 años, las empresas presididas por sus propios dueños presentan los menores niveles de rotación de toda la muestra.

Finalmente, la circulación pública no parece tener un papel destacado en este modelo de carrera. Tan sólo Juan Martín Oneto Gaona desempeñó una función pública como interventor de la Asociación del Fútbol Argentino, entre los años 1969 y 1971.

⁶ A través de diferentes estudios de caso, Heredia (2003, 2010 y 2011) muestra que el avance de estas grandes corporaciones (tanto las de origen local, como extranjero), y el correlativo predominio que las mismas ostentan en sus respectivos sectores de actividad, ha determinado que el grupo conformado por los propietarios de empresa y los miembros de las familias tradicionales ocupe un lugar más bien secundario en la sociedad argentina de las últimas décadas.

ii. *La carrera organizacional*

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

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

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

a) “*El caso de los extranjeros*”

Sin lugar a dudas, uno de los detalles más sobresalientes de este sub-tipo de carrera es que se desarrolla casi con exclusividad durante la década de 1990 (cuadros 1 y 2 del anexo). Como señalan Szlechter (2012) y Walter (1994), las transformaciones asociadas a la apertura comercial y la desregulación de los mercados, estimularon a las empresas transnacionales a adoptar los principios de organización y gestión del *management* propios de los países centrales. El aumento en la proporción de presidentes extranjeros podría interpretarse, entonces, como una forma de acelerar la transición de las filiales locales hacia las formas más modernas de gestión, a partir de la experiencia y el *know-how* brindado por los nuevos directivos (que, como expusimos, arriban fundamentalmente desde los países centrales).⁷

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

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

⁷ Los trabajos de Bartlett y Ghoshal (1993 y 1994), Harzing (2001) y Collings, et al. (2009), máximos referentes de la corriente teórica denominada “global staffing”, analizan entre otras cosas las razones que llevan a una empresa extranjera a contratar para sus puestos directivos a expatriados provenientes del país de origen de la empresa en cuestión. Entre las principales motivaciones que señalan se encuentran la necesidad de mejorar el control financiero de la filial, facilitar la comunicación con la casa central, y hacer más eficiente la incorporación de innovaciones tecnológicas y organizacionales (Collings, et al, 2009: 1255).

en la Universidad Técnica de Munich, Alemania; y, por último, Jordan Glenn, presidente de Coca Cola entre 1995 y 2001, cursó sus estudios de posgrado en administración de empresas en la Universidad de Stanford, California, EEUU.

b) “el caso de los argentinos”

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

Al igual que acontece con los extranjeros, la participación en el sector público no desempeña un rol relevante en el caso de los argentinos que han realizado una *carrera organizacional*. Prácticamente no se registran casos de individuos con trayectorias vinculadas a una única organización y, al mismo tiempo, experiencia laboral dentro del Estado.

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

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

iii. La carrera nómada

Agrupamos dentro de esta categoría a los presidentes cuyas trayectorias exhiben un recorrido por distintas organizaciones privadas y/o públicas del ámbito local y/o extranjero. En virtud de ello, las mismas resultan menos homogéneas en su contenido que las trayectorias *organizacionales*. Sin embargo, es posible encontrar en todos los casos al menos dos importantes regularidades. En primer lugar, la ausencia de un vínculo estrecho con la empresa transnacional en cuestión: más allá de haber ocupado el cargo ejecutivo por el que forma parte de este estudio, ningún individuo ha realizado su carrera al interior de la empresa, más bien todo

lo contrario (su relación laboral con la misma se reduce únicamente a la ocupación de la presidencia). En segundo término, todos los casos exhiben una circulación laboral previa a la ocupación de la presidencia de la empresa transnacional por cargos de altísima jerarquía, tanto del sector privado como del sector público.

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

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

a) “Sin circulación pública”

Dentro del universo de las *carreras nómades*, la ausencia de circulación pública se verifica tan sólo en el 33% de los casos, y la totalidad de los mismos se desarrolla durante los años 1990. Si bien este modelo de carrera se corresponde en líneas generales con presidentes argentinos, los pocos casos de extranjeros se registran dentro de este sub-tipo⁸.

Del abanico de trayectorias *nómade* “sin circulación pública”, podemos distinguir dos recorridos alternativos. Por un lado, encontramos a aquellas personas que llegan a presidentes tras haber realizado una carrera exitosa dentro del mismo sector de actividad al que corresponde la empresa transnacional en cuestión. Este es el caso, por ejemplo, de Jorge Mostany, quien tras ocupar diferentes posiciones en empresas como General Motors Argentina y Autolatina SA, es seleccionado para presidir la filial argentina de la empresa Ford, siempre dentro del mismo sector de actividad. Por otro lado, se encuentran los individuos que ostentan la propiedad de una o varias empresas y, al mismo tiempo, ocupan la presidencia de una empresa transnacional. Este es el caso de Manuel Antelo, dueño del grupo Antelo SA y presidente en simultáneo de la filial argentina de la empresa francesa Renault.

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

En cuanto al tipo de formación académica recibida, al igual que sucede con los otros modelos descriptos, la muestra se distribuye fundamentalmente entre los que estudiaron posgrados en MBA (el 45% de los casos) y los que alcanzaron, como última instancia, la formación de grado en el área de las ingenierías (33%). La internacionalización educativa (la formación exterior) se reduce únicamente a los casos de presidentes extranjeros (cualquiera sea el tipo de formación recibida) y a los argentinos con posgrados en MBA. Algo similar sucede con la internacionalización laboral, salvo por el hecho de que en este caso, solamente los presidentes expatriados han ocupado posiciones en el exterior.

b) “Con circulación pública”

El 65% de las trayectorias que se agrupan dentro del modelo *nómade* a lo largo del período 1976-2001 muestra al menos una participación significativa dentro del sector público. Este sub-tipo de carrera es, además, el que menor presencia de extranjeros posee de todos los modelos

⁸ Por ejemplo, el chileno Rafael Fernández Morandé (Edesur), y los españoles Marcos Zylberberg (Edesur) y Carlos Fernández Prida (Telefónica).

reseñados hasta aquí: salvo el caso de José Estenssoro (YPF), de nacionalidad boliviana, todos los casos que se agrupan en este formato pertenecen a individuos nacidos en la Argentina. En adición a ello, presenta los menores niveles de internacionalización a lo largo del período 1976-2001 (tanto a nivel laboral como educativo): el 70% de los presidentes no realizó ninguna experiencia internacional (ni laboral, ni educativa) y tan sólo el 25% ha cursado estudios en el extranjero⁹. El único caso completamente internacionalizado es, precisamente, el de José Estenssoro (YPF), quien además de haber realizado sus estudios universitarios en el *Rensselaer Polytechnic Institute* de Nueva York, donde obtuvo el título de ingeniero industrial, trabajó en la sede que la empresa *Tennessee Gas Transmission* posee en Bolivia.

La estabilidad al frente del cargo no presenta en este modelo sustanciales variaciones entre los períodos considerados. Mientras la duración promedio en el cargo durante el período 1976-1988 es de casi 6 años, entre 1989 y 2001 apenas supera los 4 años.

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

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

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

2. La internacionalización de la Elite Empresaria Transnacional

Del examen realizado en torno a las *carreras directivas* mencionadas nos interesa puntualizar los siguientes hallazgos:

(1) La *carrera de los propietarios* de empresa se desarrolla fundamentalmente durante el período 1976-1988. Durante la década de 1990 prácticamente no se constatan presidentes que hayan accedido al cargo a través de esta vía.

(2) Entre 1976 y 1988 hay un predominio marcado de presidentes argentinos en el conjunto formado por la EET. Durante el período 1989-2001 aumenta considerablemente la proporción de presidentes extranjeros, en particular en el grupo de los que siguieron una *carrera organizacional*.

(3) Prácticamente no se registran presidentes extranjeros que hayan realizado una *carrera nómada* “con circulación pública”, y se registran muy pocos casos “sin circulación pública”.

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

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

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

(4) Durante la década de 1990 la mayoría de los presidentes que realizó una *carrera nómada* “con circulación pública” ocupó importantes cargos públicos en agencias estatales vinculadas a la política de las privatizaciones.

(5) En líneas generales, la internacionalización (tanto laboral como educativa) de los presidentes que realizaron *carreras nómades* es baja, en particular en los casos “con circulación pública”. Por el contrario, los niveles de internacionalización de los presidentes que realizaron *carreras organizacionales* es notoriamente más elevado.

(6) Entre los presidentes argentinos en general, y en particular entre los que realizaron *carreras nómades*, no se verifica una tendencia creciente hacia mayores niveles de internacionalización (ni laboral, ni educativa) a lo largo del período.

Según Szlechter (2012), la conformación de una comunidad *managerial* en la Argentina reconoce tres etapas diferentes. La primera de ellas, cuyo origen se remonta a la instalación de las primeras firmas de capital británico, se caracterizó por el hecho de que las empresas transnacionales importaban su propio cuerpo directivo desde sus casas matrices ubicadas en sus países de origen. La segunda etapa, que nace a mediados de los años 1950 (período en el que ingresan nuevas empresas transnacionales y se expanden las que ya existían desde los años 1920), tuvo como rasgo específico el surgimiento de un nuevo cuerpo local de cuadros gerenciales. Según el autor, las características del modelo económico asociadas a la industrialización por sustitución de importaciones (ISI), y la necesidad de las empresas de adaptarse a las regulaciones impuestas por el Estado, determinaron que las mismas comenzaran a reclutar dirigentes nacidos y formados en el país. La tercera etapa se desarrolla al compás de las transformaciones vinculadas a la apertura económica y la liberalización de los mercados de mediados de los años 1970, y se caracterizó por el incremento en la movilidad internacional de los directivos de empresa, es decir, la expatriación de numerosos dirigentes argentinos (tanto para desempeñar funciones laborales en el extranjero como para recibir formación profesional en alguna institución prestigiosa del exterior), y el arribo de gerentes extranjeros al país.

La importancia que reviste el trabajo de Szlechter (2012) a los fines de esta investigación es que configura una primera aproximación al estudio de las relaciones establecidas entre la *internacionalización* de los dirigentes de empresa y las transformaciones de la economía a nivel local: a mayor control y regulación por parte del Estado (etapa de la ISI), menor internacionalización del cuerpo directivo; a mayor apertura y menor regulación (etapa agroexportadora, y desde mediados de los años 1970 hasta los inicios del siglo XXI), mayor internacionalización.¹²

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

Según pudimos establecer en el apartado anterior, la periodización que identifica Szlechter (2012) se corresponde tan sólo parcialmente con lo que acontece a nivel de la EET. Por un lado, si bien es cierto que existe un incremento en los niveles de internacionalización del grupo conformado por los presidentes de empresa transnacional a lo largo del período (en especial, a partir del arribo de dirigentes extranjeros), el salto se produce durante los años 1990 y no, como señala Szlechter, a partir de los años 1970. De hecho, según pudimos constatar, entre los años 1976 y 1988, el cuerpo de presidentes de empresa transnacional es, aún, predominantemente “local”.¹³

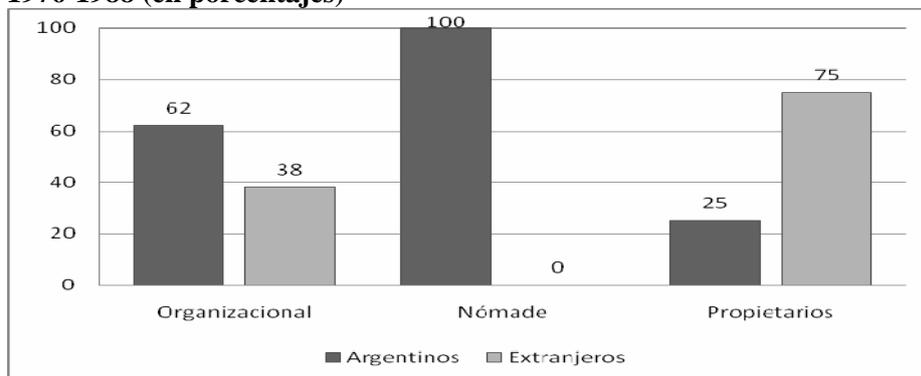
¹² ¹² Para un análisis en profundidad sobre cómo incidieron los cambios socioeconómicos del último cuarto del siglo XX en la organización de la EET, ver Dulitzky (2015).

¹³ Posiblemente ello se deba a que entre los años 1976 y 1989 primó en la Argentina un nivel muy elevado de incertidumbre respecto a la dirección que tomaría la política económica. Con la llegada de Menem al poder se pusieron en marcha un conjunto de reformas (el plan convertibilidad, el programa de privatizaciones, etc.) que tenían como principal objetivo reducir esos niveles de incertidumbre garantizando a los sectores más concentrados del capital la posibilidad de planificar a largo plazo (Schvarzer, 1999; Basualdo, 2006; Gerchunoff y Torre, 1996; entre otros)

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

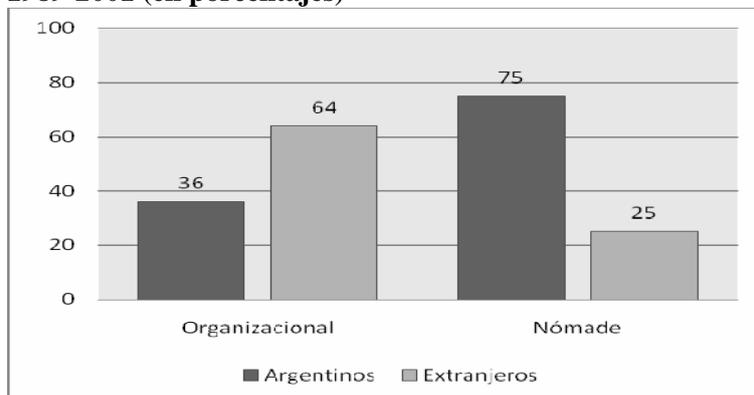
Como podemos observar en los gráficos 1 y 2, durante los años 1990, hay un importante salto en la proporción de presidentes extranjeros cuyas trayectorias se corresponden con una carrera de tipo *organizacional*. Por el contrario, las *carreras nómades* siguen exhibiendo (a pesar de registrar un leve aumento en relación al período previo) una abrumadora mayoría de presidentes locales. En la otra orilla se encuentra el caso de los propietarios de empresa, que aparece tan sólo durante el primero de los períodos considerados, y con mayoría de presidentes extranjeros.

Gráfico 1. Distribución de presidentes extranjeros y argentinos según tipo de carrera, 1976-1988 (en porcentajes)



Fuente: elaboración propia con datos “Base Elites argentinas (1976-2001)”, Proyecto PIP 1350 UNSAM-CONICET

Gráfico 2. Distribución de presidentes extranjeros y argentinos según tipo de carrera, 1989-2001 (en porcentajes)



Fuente: elaboración propia con datos “Base Elites argentinas (1976-2001)”, Proyecto PIP 1350 UNSAM-CONICET

En síntesis, el perfil geográfico de los presidentes de empresa transnacional presenta variaciones según el período temporal y el tipo de vinculación establecida con la empresa. En relación al primero de estos puntos, es posible constatar un incremento en la cantidad de presidentes extranjeros a lo largo del período. En cuanto al segundo, la proporción asciende considerablemente cuando se trata de una vinculación *organizacional* con la empresa. Por el contrario, cuando no se verifica una relación estable entre el presidente y la firma (es decir, el

caso de las *carreras nómades*), existe en esos casos una fuerte tendencia al predominio de presidentes argentinos (cuadro 3 del Anexo).

2.1. *Internacionalización educativa vs formación local*

Los niveles de *internacionalización educativa* no presentan grandes modificaciones a lo largo del tiempo, aunque sí presentan ciertas particularidades según se trate de *carreras organizacionales* o *nómades*. Concretamente, la internacionalización educativa que exhiben los presidentes que realizaron *carreras nómades* es visiblemente menor que la que muestran quienes recorrieron una *carrera organizacional*. En adición al hecho de que este tipo de carrera es menos frecuente entre los extranjeros que arribaron al país durante el período estudiado, los argentinos que conforman este grupo presentan (en promedio) un menor índice de movilidad internacional que aquellos vinculados a una misma organización. Así, mientras el 56% de los argentinos que han realizado *carreras organizacionales* se ha formado en el extranjero, en las *carreras nómades* esta proporción se reduce al 25% de los casos (cuadro 1 del Anexo)

Quizás, uno de los aspectos más llamativos en relación a la formación académica resulte la elevada presencia de presidentes que alcanzaron, como última instancia de formación, el título de grado en el área de las ingenierías. Específicamente, los *ingenieros* representan aproximadamente el 40% de los casos conformándose así en el grupo más numeroso de la EET de la Argentina durante el período 1976-2001 (ver cuadros 1 y 2 del Anexo). Este hecho resulta particularmente notable en aquellos casos que no presentan internacionalización educativa evidenciando, de esta forma, una estrecha relación entre este tipo de formación profesional en el ámbito local y el acceso a la dirección de las empresas.¹⁴

Específicamente, el ingeniero industrial pasó a ocupar a partir de los años 1940 un lugar destacado en la escena de la producción al reemplazar a los capataces y jefes de taller (quienes pasaron a realizar funciones ligadas a la supervisión de actividades) en las tareas de planificación y en la toma de decisiones estratégicas¹⁵. En otras palabras, mientras los ingenieros tenían la función de dirección debido a sus capacidades y conocimientos adquiridos en la universidad, los trabajadores se abocaban a tareas de ejecución y, a lo sumo (en el caso de los jefes de taller), a resolver problemáticas menores (Szlechter, 2013: 37).¹⁶

Los presidentes que registraron los mayores niveles de internacionalización educativa a lo largo del período fueron aquellos que alcanzaron, como máximo nivel de formación, el título de *magíster* en Administración de Empresas (*Master on Business Administration: MBA*).

A diferencia de los que alcanzaron como última instancia el título de grado en el área de las ingenierías, que se distribuyen de forma indistinta a lo largo del período¹⁷, la mayoría de los MBA pertenecen a la década de 1990. En efecto, durante el intervalo comprendido entre los

¹⁴ Según apunta Szlechter (2013: 36), la irrupción de una industria vinculada al trabajo *managerial* (aquello que Chandler denominó “la parafernalia de la profesionalización del *management*”) se encuentra asociada en la Argentina a cuestiones ligadas con la administración de las plantas industriales. Por esa razón los ingenieros fueron los pioneros en crear revistas y asociaciones para promover sus prácticas e ideas en relación con la producción y la distribución de bienes. La intervención de los ingenieros en cuestiones ligadas a la organización del trabajo industrial, la racionalización de la producción, el establecimiento de un sistema de incentivos salariales por productividad, se legitima fundamentalmente por el hecho de que eran ellos mismos quienes estudiaban con mayor detenimiento los mejores y más novedosos procedimientos para el desarrollo de las actividades industriales.

¹⁵ Como apunta Szlechter (2013: 37), este fenómeno no es exclusivamente local, ya que en otros países (como es el caso de los EEUU), sucedió algo similar. La razón de ello radica, fundamentalmente, en el éxito que cobró la administración científica de la producción, diseñada por Frederick Taylor a principios de siglo XX, y difundida rápidamente por todo el mundo.

¹⁶ Para un análisis en profundidad sobre las representaciones técnicas, políticas y económicas en torno a los ingenieros en la Argentina, y las vinculaciones que los mismos establecen con el Estado, ver los trabajos de Anahí Ballent (2008 y 2012).

¹⁷ Tanto en el sub-período 1976-1988, como en el 1989-2001, se presenta en el 40% de los casos.

años 1976-1988, los MBA representaban tan sólo el 25% de la muestra, mientras que en la etapa 1989-2001, la proporción asciende al 40%.

Vale decir que el incremento de casos con estudios en MBA durante los años 1990 responde, esencialmente, al arribo de presidentes extranjeros con este tipo de formación y no al aumento en la proporción de argentinos con MBA que, por cierto, se vio seriamente disminuida¹⁸. En este sentido, y a diferencia de lo que acontece con los extranjeros, no es posible establecer para los presidentes argentinos una relación directa entre la formación profesional en MBA y el acceso a los máximos puestos directivos en las empresas transnacionales que operan en el país.

Según explica Luci (2012: 231), esto se debe a que en la Argentina, a diferencia de lo que sucede en otros países¹⁹, la tradición pública que caracterizó al sistema educativo (con una amplia oferta gratuita desde el nivel primario al universitario), así como la relativamente escasa segmentación de circuitos diferenciales, derivaron en una baja relación entre una particular carrera educativa y el acceso a posiciones de privilegio. Algo similar plantea Heredia (2012: 286-287) cuando advierte que, en la Argentina actual, los claustros educativos no suelen ser los que proveen la formación y las pruebas determinantes para el acceso o la perpetuación de una persona en posiciones de elite. En efecto, aspectos tales como la descentralización educativa a las provincias, la privatización de la matrícula de los niños y jóvenes de hogares de sectores medios y altos, la heterogeneidad de los contenidos impartidos, las debilidades de la formación docente, la flexibilización de los criterios de evaluación educativa y la virtual desaparición de los concursos como mecanismo de reclutamiento de los cuadros estatales, coadyuvaron a configurar un escenario donde los mecanismos de selección y formación de las elites no son, necesariamente, explícitos ni legítimos.

En cuanto a las *carreras directivas*, los hallazgos mencionados en la sección anterior permiten afirmar que, en efecto, es posible establecer cierta relación entre la internacionalización educativa y el tipo de carrera recorrida. Mientras la *carrera organizacional* exhibe mayores índices de internacionalización, la *carrera nómada* se encuentra más arraigada al ámbito educativo nacional. Esto se explica fundamentalmente por dos razones. En primer término, por el hecho de que la mayor parte de los presidentes extranjeros ha realizado una *carrera organizacional* y, en todos los casos, se han formado en el exterior. En segundo lugar, los presidentes argentinos que han realizado este tipo de carrera exhiben mayores niveles de internacionalización educativa que aquellos que han efectuado una *carrera nómada*. En este sentido, la evidencia que arroja este estudio permite constatar que, paradójicamente, es la permanencia en una misma empresa la que alienta la movilidad de los cargos directivos y el nomadismo entre organizaciones la que consolida una trayectoria exclusivamente nacional.

Ahora bien, si se toma en consideración el origen geográfico de los dirigentes de empresa, resalta el hecho de que no se registra a lo largo del período un incremento en la cantidad de presidentes argentinos con formación internacional (ni de los que realizaron una *carrera organizacional*, ni de los que exhiben trayectorias *nómades*). Asimismo, tampoco se observa un incremento de argentinos con estudios de *Master on Business Administration*. Estos hallazgos cuestionan la importancia que suele atribuirse a la formación internacional (y, en particular, la formación en MBA) como determinante del acceso a los máximos puestos de dirección dentro de una empresa transnacional en la Argentina actual. En este sentido, como reflejan los trabajos de Luci (2012) y Heredia (2012), a diferencia de otros países (Francia, por ejemplo), parece ser más importante a la hora de acceder a un puesto de mando la red de vínculos y relaciones construida a lo largo de la vida, que la acumulación onerosa de credenciales educativas²⁰. El

¹⁸ Durante el intervalo 1976-1988, la totalidad de casos con estudios de MBA correspondía a presidentes locales. Por el contrario, durante los noventa, tan sólo el 45% de los casos pertenece a presidentes locales.

¹⁹ En Francia, por ejemplo, existe una firme relación entre el sistema educativo que distingue a las mejores *écoles* y la integración de sus egresados a los *grands corps* del Estado o a las grandes firmas privadas (Bourdieu, Boltanski y Saint Martin, 1973; Dagnaud y Mehl, 1983 y Suleiman, 1999)

²⁰ Como afirma Heredia (2012: 289), “cuando no hay mecanismos impersonales de formación y selección, los conocidos son la principal vía de acceso a ciertas posiciones y privilegios”.

incremento en los niveles de presidentes con formación en MBA que se registra durante los años 1990 en las *carreras nómades* vendría a dar cuenta de esta situación: más que aportar al conocimientos de nuevas aptitudes y habilidades, el paso por una *business school* opera como una instancia más en la conformación y ensanchamiento de la red de relaciones que rodea a un individuo y que podría intervenir favorablemente en su desarrollo profesional.²¹

2.2. *Internacionalización laboral vs la primacía de los vínculos locales.*

Como permiten apreciar los cuadros 1 y 2 del Anexo, el desempeño de cargos privados en el exterior es un fenómeno que se presenta con mayor frecuencia durante los años 1990. En efecto, mientras el período que se extiende entre los años 1976 y 1988 exhibe un 35% de casos con internacionalización laboral, esta proporción asciende al 58% durante el período 1989-2001. Esto se explica por dos razones principales: (1) por el aumento considerable de presidentes extranjeros al frente de las empresas transnacionales; y (2) por el incremento en los niveles de internacionalización laboral que registra el conjunto de los presidentes argentinos.

Ahora bien, como refleja el cuadro 3 del Anexo, la internacionalización laboral es un fenómeno que se encuentra estrechamente relacionado a las *carreras organizacionales*: el 77% de los presidentes que registran alguna experiencia de expatriación laboral ha realizado su carrera al interior de una misma organización. Vale decir que esta situación se presenta en mayor medida durante los años 1990 que en el período previo. Entre los años 1976 y 1988, la internacionalización laboral era poco frecuente entre los presidentes argentinos y caracterizaba más bien la trayectoria de los extranjeros, quienes a su vez representaban una pequeña minoría de la muestra. Entre 1989 y 2001, por el contrario, la mayor presencia de presidentes extranjeros y el incremento registrado en la cantidad de presidentes argentinos con trayectorias *organizacionales* y experiencias laborales en el extranjero contribuyeron a revertir la tendencia exhibida a lo largo del período 1976-1988. Estos señalamientos permiten adelantar, a modo de conclusión, que la internacionalización de las elites (al menos en el caso estudiado) se encuentra estrechamente relacionada a la voluntad de internacionalización de las empresas. En otras palabras, son las empresas, y no los propios individuos, las que promueven la internacionalización de su cuerpo directivo.

En la orilla opuesta se encuentran aquellos presidentes que realizaron una *carrera nómade*. Los niveles de internacionalización laboral son, en estos casos, visiblemente inferiores que los exhibidos por aquellos que siguieron *carreras organizacionales*. Esto se debe a la confluencia de dos fenómenos, independientes entre sí: (1) hay muy pocos casos de presidentes extranjeros cuyas carreras se correspondan con un formato de tipo *nómade*; y (2), los presidentes argentinos que realizaron este tipo de carrera no presentan internacionalización a nivel laboral. Esto se mantiene como una constante a lo largo de todo el período estudiado (1976-2001).

La estrecha vinculación que existe entre la *carrera nómade* y el ámbito local es un fenómeno que, en líneas generales, escapa a las consideraciones que formula la literatura internacional sobre la organización del trabajo en las empresas modernas. Según estos estudios, en un contexto global caracterizado por la “flexibilidad” de las relaciones contractuales (Sennett, 2006, Castells, 2003), donde la posición jerárquica no está asegurada (en contraste con la “promesa de carrera”, que caracterizaba al devenir profesional en las grandes corporaciones de los años 1950 y 1960), la posesión de un perfil profesional “empleable” se constituye en un elemento excluyente a la hora de acceder a un puesto de mando (Finch-Lees, Mabey y Liefoghe, 2005). Las competencias internacionales (la formación en instituciones extranjeras, el desempeño de cargos privados en el exterior, el conocimiento de idiomas, etc.) podrían actuar en este sentido como un nuevo principio de jerarquización profesional (Godelier, 2005). De

²¹ Burt, Hogarth y Michaud (2000) muestran que, tanto en Francia como en EEUU, el paso por una *business school* amplía las posibilidades de insertarse exitosamente en el mundo profesional, a partir de las relaciones que se tejen en el marco de la misma. Los trabajos de Luci (2009 y 2012) muestran algo similar para el caso argentino.

hecho, esto es lo que profesa la literatura destinada a los cuerpos *manageriales* de los años 1990. Según el estudio encarado por Boltanski y Chiapello (1999: 125-126), esta literatura considera que el *manager* debe tener como primera cualidad la movilidad, la capacidad para desplazarse por las fronteras (ya sean geográficas o derivadas de pertenencias de tipo profesional o cultural), por las diferencias jerárquicas, de estatuto, de papel desempeñado, de origen, de grupo, y la capacidad para establecer contacto personal con otros actores, a menudo muy alejados social o espacialmente.

En síntesis, el análisis de las trayectorias laborales relevadas en el marco de este estudio revela que las empresas transnacionales que operan en la Argentina no parecen considerar a las competencias internacionales como un factor decisivo a la hora de seleccionar, para sus máximos puestos de mando, a un individuo ajeno a la organización. Esto resulta particularmente notable en el caso de los presidentes argentinos que realizaron *carreras nómades*, pues la internacionalización laboral de esta fracción es inexistente, y el nivel de internacionalización educativa es, en proporción, más bajo que el que exhibe el grupo de presidentes con *carreras organizacionales*. En contraposición a ello podemos observar en la mayoría de las trayectorias laborales de los presidentes argentinos que realizaron una *carrera nómada* al menos una participación destacada dentro del Sector Público (previa a la ocupación de la presidencia en la empresa transnacional). Concretamente, el 75% de los argentinos que realizaron este tipo de carrera ha desempeñado, a su vez, alguna función significativa dentro de la Administración Pública, evidenciando de esta forma una estrecha relación (para el caso de los presidentes argentinos) entre la *carrera nómada* y el Estado.

La convergencia entre el Estado y los dirigentes de empresa no es un hecho específico de la Argentina. Anteriores estudios de caso realizados en distintos países²² muestran que la circulación público-privada es un fenómeno que caracteriza (en mayor o menor medida) al entramado de relaciones que se gesta entre las más importantes corporaciones económicas y el Estado.²³ Como apunta Bourdieu (2005: 25), en las posiciones más sobresalientes, los grupos dominantes transitan con gran naturalidad, maleabilidad y fluidez de un campo a otro y, en ocasiones, operan simultáneamente en varios campos y esferas de poder. Este fenómeno se da con particular intensidad entre el campo económico y el político-estatal pues, como afirma el autor, el primero está habitado más que cualquier otro campo por el Estado, que contribuye en todo momento a su existencia y persistencia, pero también a la estructura de relaciones de fuerza que lo caracteriza.

En resumen, los datos recabados en el marco de este estudio permiten afirmar que existe una estrecha relación entre la elección como presidente de un argentino ajeno a la empresa y su experiencia dentro del Sector Público. Este hecho deja entrever que el trazado de puentes con el Estado es, en determinados casos, una prioridad para las empresas transnacionales. Ahora bien, mientras la circulación pública de los presidentes argentinos que realizaron una *carrera nómada* se presenta en el 100% de los casos durante el período comprendido entre los años 1976 y 1988, durante los años 1990 esta proporción se reduce al 58% de los casos. La suma de este dato con la mayor proporción de presidentes extranjeros, y el peso creciente que adquieren las *carreras organizacionales* entre los presidentes locales, permite atestiguar que, a partir de los años 1990, las empresas transnacionales transitaban hacia una dinámica de mayor internacionalización de sus cuadros directivos y, en contraste, de menor articulación con el ámbito público local.

²² Entre otros, se destacan los trabajos de Useem (1979) en EEUU, Dudouet y Grémont (2007) en Francia y Salas-Porras (2006 y 2012) en México.

²³ Para el caso argentino, los trabajos clásicos de De Imaz (1964) y Cúneo (1967) y, más recientemente, de Beltrán y Castellani (2013) y Castellani (2009) analizan las diferentes vinculaciones que se entablan entre diferentes representantes del campo empresario y el Estado en distintas etapas de la historia del país. Otra línea fundamental está representada por los trabajos de Ostiguy (1990), Gálvez (2009) y Salvia (2009), que muestran el conjunto de conexiones y redes de carácter más “informal” que se tejen entre el Estado y los empresarios, con el fin de imponer intereses y postular demandas específicas sobre políticas públicas.

3. Conclusiones

Según establecimos en la introducción, esta investigación fue pensada como una contribución al conocimiento de las *elites empresarias* de la Argentina, tomando como caso al estudio de los cambios y continuidades registrados en la organización del grupo conformado por los presidentes de las principales empresas transnacionales del país entre 1976 y 2001. En este sentido, y en función de los análisis expuestos en torno a sus trayectorias laborales y educativas (del cual se desprenden tres modelos de carreras directivas: *organizacional*, *nómada* y de *los propietarios* de empresa), nos interesa puntualizar los siguientes hallazgos.

(1) En líneas generales, los presidentes que realizaron *carreras organizacionales* presentaron los mayores niveles de internacionalización (laboral y educativa), mientras que los que desarrollaron *carreras nómades*, los menores.

(2) La mayoría de los extranjeros que presidieron empresas transnacionales durante el período estudiado realizaron su carrera dentro de la misma empresa (*carrera organizacional*).

(3) La mayor parte de los presidentes argentinos realizó una carrera de tipo *nómada* dentro del país, con escasa o nula internacionalización.

(4) En líneas generales, los presidentes de nacionalidad argentina que realizaron una *carrera nómada*, desempeñaron alguna función relevante dentro de la Administración Pública Nacional.

(5) No se registra, en el caso de los presidentes argentinos que realizaron una *carrera nómada*, una tendencia creciente a la movilidad internacional (ni laboral, ni educativa) a lo largo del período.

Estos señalamientos nos permiten postular la siguiente reflexión en torno a la internacionalización exhibida por la EET a lo largo del período. *Las empresas transnacionales no parecen considerar a las competencias internacionales como un factor decisivo a la hora de seleccionar a individuos ajenos a la organización para sus máximos puestos directivos*. El escaso nivel de internacionalización exhibido por estos presidentes, sumado al elevado índice de circulación pública-privada que presentan, son indicadores claros de que esta elección se encuentra relacionada con la voluntad de trazar puentes y vinculaciones con el ámbito económico local, y en particular con el Estado. Por el contrario, los mayores niveles de internacionalización laboral y educativa que exhiben los presidentes con trayectorias *organizacionales* reflejan que estas competencias suelen ser alentadas y financiadas por las propias empresas para sus cuadros estables, a diferencia de lo que postula una parte importante de la literatura para los cuadros directivos de menor jerarquía.

A modo de cierre, podemos afirmar que las razones que determinan que una empresa transnacional seleccione a un presidente ajeno a la organización (*carrera nómada*) responden, en líneas generales, a intereses y necesidades “locales” (por ejemplo, establecer vínculos y conexiones con otras empresas o grupos locales y/o con el Estado), mientras que la elección de un presidente surgido del interior de la empresa (*carrera organizacional*) es el reflejo de intenciones más bien “globales” (por ejemplo, una mayor integración con otras filiales de la empresa y el perfeccionamiento de las competencias internacionales de sus cuadros).

Referencias bibliográficas

- Azpiazu, D. (1992). *Las empresas transnacionales en una economía en transición. La experiencia argentina en los años ochenta*. Buenos Aires: Cepal.
- Ballent, A. (2008). “Ingeniería y Estado: la red nacional de caminos y las obras públicas en la Argentina (1930-1943)”. *História, Ciências, Saúde*, vol. 15, n°3, p. 827-847. Río de Janeiro: Manguinhos.
- Ballent, A. (2012). “El poder de los técnicos: los ingenieros en el Ministerio de obras Públicas”. Ponencia presentada en el *Segundo Taller de Trabajo sobre Construcción del Estado y burocracias técnicas en América Latina. Siglos XIX y XX*, Buenos Aires.

- Bartlett, C. y Ghoshal, S. (1993). "Beyond the M-Form: Toward a Managerial Theory of the Firm". En *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 23-46.
- Bartlett, C. y Ghoshal, S. (1994). "Linking Organization Context and Managerial Action: The Dimensions of Quality of Management". En *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 91-112.
- Baruch, Y. (1998). "The rise and fall of organizational commitment". *Human System Management*, Vol. 17, N°2.
- Basualdo, E. (2006). *Estudios de Historia Económica Argentina*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Beltrán, G. y Castellani, A. (2013). "Cambio estructural y reconfiguración de la elite económica argentina (1976 y 2001)". Documento de trabajo elaborado en el marco del *Proyecto PIP Castellani (1350)*. Buenos Aires: mimeo.
- Bourdieu, P. (2005). *Las estructuras sociales de la economía*. Buenos Aires: Manantial.
- Bourdieu, P., Boltanski, L. y De Saint Martin, M. (1973). « Les stratégies dereconversion: Les classes sociales et le système d'enseignement. » *Social Science Information* 12(5):61-113.
- Boltanski, L. y Chiapello, E. (1999). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Ediciones AKAL.
- Burt, R., Hogarth, R y Michaud, C. (2000). "The social capital of French and American managers". En *Organization Science*, N°11.
- Cadin, L. y Bender A-F, et al. (2000). « Carrières nomades et contextes nationaux ». *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 37.
- Castel, R. (2003). *L'insécurité sociale. Qu'est-ce qu'être protégé?* Paris: Seuil/La République des idées.
- Castellani, A. (2009). *Estado, empresas y empresarios. La construcción de ámbitos privilegiados de acumulación entre 1966 y 1989*. Buenos Aires: Prometeo.
- Cepal (1989). "Directorio sobre inversion extranjera y empresas transnacionales: caso de Argentina". *Documentos de la Cepal*, LC/R. 865/Add. 5, Buenos Aires: Cepal.
- Chudnovsky, D. y López, A. (2001). *La transnacionalización de la economía argentina*. Buenos Aires: Eudeba-Cenit.
- Collings, D., Scullion, H. y Dowling, P. (2009). "Global Staffing: A Review and Thematic Research Agenda". *The International Journal of Human Resource Management*, 20:6, pp. 1253-1272. Coriat, B. y Weinstein, O. (2011). *Nuevas teorías de la empresa*. Lenguaje Claro Editora: Buenos Aires.
- Cúneo, D. (1967). *Comportamiento y crisis de la clase empresaria*. Buenos Aires: Pleamar.
- Dagnaud, M. y Mehl, D. (1983). "Elite, sub-elite, counter-elite". *Social Science Information*, 22 (6), pp. 817-865.
- Damill, M. (2005): "La política económica: del viejo al nuevo endeudamiento". En: Suriano, J. (Ed.). *Nueva Historia Argentina. Dictadura y Democracia (1976-2000)*, Buenos Aires: Sudamericana.
- De Imaz, J. L. (1964): *Los que mandan*, Buenos Aires, Editorial Universitaria de Buenos Aires.
- Dudouet, F-X. y Grémont, E. (2007). « Les grands patrons et l'État en France (1981-2007) ». *Sociétés contemporaines*, N°68, pp. 105-131.
- Dulitzky, A. (2015). "La extranjerización económica y su impacto en la organización de la Elite Empresaria Transnacional de la Argentina (1989-2001)". *Cuadernos del CENDES*, Año 32, N°88.
- Falcoz, C. (2001). « La carrière 'classique' existe encore. Le cas des cadres à haut potentiel ». *Gérer et comprendre*, No. 64, pp. 4-17.
- Finch-Lees, T; Mabey, C y Liefoghe, A. (2005). "'In the name of capability': a critical discursive evaluation of competency-based management development". En *Human Relations* 58 (9): 1185-1222.
- Gálvez, E. (2009). *Crisis, economía y hegemonía en Argentina, 1999-2003*, Tesis Doctoral en Historia y Civilizaciones/Ciencias Sociales, École des Hautes Etudes en Sciences Sociales (EHESS) / Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO).

- Gerchunoff, P. y Torre, J. (1996). "La política de liberalización económica en la administración de Menem", en *Desarrollo Económico*, N° 143, Buenos Aires, octubre/diciembre.
- Glaser, B. (ed.) (1968). *Organizational careers: a sourcebook for theory*. Chicago: Aldine Publishing Company.
- Godelier, E. (2005). « Les élites managériales entre logiques nationales endogènes et globalisation exogènes ». *Entreprises et histoire*, 41, pp. 6-14.
- Harzing, A. (2001). "An Analysis of the Functions of International Transfer of Managers in MNCs". *Employee Relations*, 23:6, pp. 581-596.
- Heredia, M. (2003). "Reformas estructurales y renovación de las elites económicas: estudio de los portavoces de la tierra y el capital". En *Revista Mexicana de Sociología*, N°1.
- Heredia, M. (2010). "Las clases altas frente al nuevo espíritu del capitalismo: el caso de las elites vitivinícolas mendocinas y la globalización del vino". Ponencia presentada en el *Congress of the Latin American Studies Association (LASA)*. Toronto, del 6 al 9 de octubre de 2010.
- Heredia, M. (2011). "Ricos estructurales y nuevos ricos en Buenos Aires: primeras pistas sobre la reproducción y la recomposición de las clases altas". En *Estudios Sociológicos*, N°85.
- Heredia, M. (2012). "¿La formación de quién? Reflexiones sobre la teoría de Bourdieu y el estudio de las elites en la Argentina actual". En Ziegler, Sandra y Victoria, Gessaghi (comps.) *La formación de las elites en la Argentina. Investigaciones y debates en Argentina, Brasil y Francia*, FLACSO-Manantiales.
- Kosacoff, B. y Bezchinsky, G. (1994). "Nuevas estrategias de las empresas transnacionales en la Argentina". *Revista de la Cepal*, N°52, abril, pp. 133-157.
- Kulfas, M., Porta, F. y Ramos, A. (2002). *Inversión extranjera y empresas transnacionales en la economía argentina*. Documento de Trabajo N°10. Buenos Aires: Cepal.
- Luci, F. (2009). "Aprender a liderar: los MBA y el reclutamiento de las Escuelas de Negocios en Buenos Aires. Notas etnográficas sobre el mundo del management". En *Revista de Antropología Social*, N° 18.
- Luci, F. (2010). *L'intégration réussie à l'élite managériale: la constitution des dirigeants de grandes entreprises en Argentine*. Tesis de Doctorado, Paris: EHESS.
- Luci, F. (2011a). "Managers de grandes empresas: ¿trabajadores o patrones?". *Apuntes de investigación del CECYP*, Año XIV, N°20.
- Luci, F. (2011b). "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. (2012). "La educación de los dirigentes de empresa: la formación en negocios y el acceso a la cúpula de las principales organizaciones". En Ziegler, Sandra y Victoria, Gessaghi (comps.) *La formación de las elites en la Argentina. Investigaciones y debates en Argentina, Brasil y Francia*, FLACSO-Manantiales.
- Osterman, P. (1996). *Broken ladders: managerial careers in the new economy*. Oxford: Oxford University Press.
- Ostiguy, P. (1990). *Los Capitanes de la Industria*. Buenos Aires: Legasa.
- Salvia, S. (2009). "Estado y conflicto interburgués en Argentina. La crisis de la Convertibilidad (1999-2001)" en Bonnet, A. y Piva, A. (comps.), *Argentina en Pedazos. Luchas sociales y conflictos interburgueses en la crisis de la convertibilidad*. Continente/Peña Lillo, Buenos Aires.
- Sennet, R. (2006). *La corrosión del carácter*. Barcelona: Anagrama.
- Schvarzer, J. (1999). *Implantación de un modelo económico. La experiencia argentina entre 1995 y 2000*. Buenos Aires: A-Z Editores.
- Suleiman, E. (1999). *Les élites en France : Grands corps et grandes écoles*. Seuil, Paris.
- Suleiman, E. (1999). *Les élites en France : Grands corps et grandes écoles*. Seuil, Paris.
- Szlechter, D. (2012). *La producción del consentimiento gerencial*. Tesis de Doctorado. Buenos Aires: IDES/UNGS.

- Szlechter, D. (2013). "La emergencia de la comunidad gerencial en la Argentina. Una mirada comparativa". En *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo*, N°5, pp. 3-47.
- Useem, M. (1979). "The Social Organization of the American Business Elite and Participation of Corporation Directors in the Governance of American Institutions". *American Sociology Review*, Vol. 44., N°4, pp. 553-572.
- Walter, J. (1994). "Nuevas formas de organización del trabajo en las empresas argentinas. ¿Una luz en la boca del túnel?". En *Oikos*, Buenos Aires: Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.
- Wright Mills, C. (1963). *La elite de poder*. México: FCE.

Anexo de cuadros

Cuadro 1. Perfiles de carreras directivas de la EET durante el período 1976-1988.

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

Fuente: elaboración propia con datos “Base Elites argentinas (1976-2001)”, Proyecto PIP 1350 UNSAM-CONICET.

Cuadro 2. Perfiles de carreras directivas de la EET durante el período 1989-2001.

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

Fuente: elaboración propia con datos “Base Elites argentinas (1976-2001)”, Proyecto PIP 1350 UNSAM-CONICET.

Cuadro 3. Perfil de internacionalización de las carreras directivas de la EET de la Argentina (1976-2001).

Tipo de Carrera	1976-1988			1989-2001			Total global
	Argentinos	Expatriados	Total	Argentinos	Expatriados	Total	
1. Organizacional	4	3	8*	5	9	16*	24*
<i>1.1. Modelo expatriados</i>	-	3	3	-	9	9	12
Internacionalización laboral y educativa	-	3	3	-	9	9	12
<i>1.2. Modelo argentinos</i>	4	-	5*	5	-	7*	12*
Sin internacionalización	1	-	1	1	-	1	2
Sólo internacionalización educativa	1	-	1	-	-	-	1
Sólo internacionalización laboral	-	-	-	2	-	2	2
Internacionalización laboral y educativa	2	-	2	2	-	2	4
2. Nómade	8	-	8	12	4	16	24
<i>2.1. Sin circulación público-privada</i>	-	-	-	5	3	8	8
Sin internacionalización	-	-	-	4	-	4	4
Sólo internacionalización educativa	-	-	-	1	-	1	1
Internacionalización laboral y educativa	-	1	1	-	3	3	4
<i>2.2. Con circulación público-privada</i>	8	-	8	7	1	8	16
Sin internacionalización	6	-	6	5	-	5	11
Sólo internacionalización educativa	2	-	2	2	-	2	4
Internacionalización laboral y educativa	-	-	-	-	1	1	1
3. Propietarios de empresa	1	3	5*	-	1	1	6*
Sin internacionalización	-	-	-	-	1	1	1
Sólo internacionalización educativa	1	1	2	-	-	-	1
Internacionalización laboral y educativa	-	2	2	-	-	-	3
Total global	13	6	21*	17	14	33*	54*

*Las diferencias entre los valores parciales y los totales se debe a que los casos señalados fue imposible determinar la condición de internacionalización del individuo, dada la ausencia de información al respecto.

Fuente: elaboración propia con datos "Base Elites argentinas (1976-2001)", Proyecto PIP 1350 UNSAM-CONICET.