

---

## Para CEO, ¿mejor local que visitante? Análisis de los perfiles de los dirigentes de empresas multinacionales en Argentina, 2003-2015

---

*Alejandro Dulitzky*  
CITRA-CONICET, Argentina  
alejandro.dulitzky@gmail.com

For CEO, is better local than visitor? Profile analysis of top managers from multinational corporations in Argentina, 2003-2015

Pelos CEO, é melhor local que visitante? Análise dos perfis dos CEO que comandaram as filiais das empresas multinacionais da Argentina, 2003 e 2015

Fecha de recepción: 28 de octubre de 2019  
Fecha de aprobación: 13 de mayo de 2020

### Resumen

En el siguiente artículo se presenta un análisis prosopográfico de los CEO que comandaron las filiales de las empresas multinacionales más grandes de la Argentina entre 2003 y 2015. A partir de la construcción de una tipología original de perfiles dirigenciales, este trabajo muestra, a contramano de las percepciones vertidas por la prensa y por diferentes actores vinculados a los negocios de las empresas extranjeras en el país, que las firmas multinacionales priorizaron la elección de dirigentes con una sólida formación managerial y con la posesión de las denominadas "competencias globales" por encima de aquellos caracterizados por portar un elevado nivel de vinculación política local. Para la producción de este trabajo se relevaron 158 trayectorias de vida de dirigentes de empresas multinacionales pertenecientes a distintos sectores de actividad, información de prensa diaria y especializada, y se realizaron más de treinta entrevistas en profundidad a distintos representantes de esas empresas en el país.

**Palabras clave:** empresas multinacionales; elite empresarial; perfiles directivos; Argentina; selección de personal.

**Códigos JEL:** M1

### **Abstract**

The following article presents a prosopographical analysis of the CEO who commanded the subsidiaries of Argentina's largest multinational companies between 2003 and 2015. Based on the construction of an original typology of managerial profiles, this work shows, contrary to the perceptions of the press and of different actors linked to the business community in the country, that the multinational companies prioritized the election of CEO with a solid managerial training and with the possession of the so-called "global competences", over those characterized by a high level of local political ties. For the production of this work, we collected 158 life trajectories of leaders of multinational companies belonging to different sectors of activity, information from daily and specialized press, and more than thirty in-depth interviews carried out with different representatives of these companies in the country.

**Keywords:** multinational corporations; business elite; managerial profiles; Argentina; staffing criteria.

**JEL codes:** M1

### **Resumo**

O artigo seguinte apresenta uma análise prosófila dos CEO que comandaram as filiais das maiores empresas multinacionais da Argentina entre 2003 e 2015. Baseado na construção de uma tipologia original de perfis gerenciais, este trabalho mostra, ao contrário da percepção da imprensa e de diferentes atores ligados aos negócios das empresas estrangeiras no país, que as empresas multinacionais priorizaram a eleição de gestores com sólida formação gerencial e com a posse das chamadas "competências globais", sobre aqueles caracterizados por um alto nível de laços políticos locais. Para a produção deste trabalho, foram inquiridas 158 trajetórias de vida de líderes de empresas multinacionais pertencentes a diferentes sectores de actividade, bem como informações da imprensa diária e especializada, tendo sido realizadas mais de trinta entrevistas aprofundadas com diferentes representantes destas empresas no país.

**Palavras-chave:** multinacionais; elite empresarial; perfis de gestão; Argentina; critérios de pessoal.

**Códigos JEL:** M1

## Introducción

La elección de directivos para ocupar los puestos de máxima jerarquía en las sucursales locales de las grandes empresas multinacionales es un tema extensamente debatido tanto en la literatura académica como en aquella especializada en la gestión empresarial. Existe, sin embargo, cierto consenso con relación a que el perfil de los dirigentes seleccionados debería guardar algún equilibrio entre la atención a los asuntos más “globales”, vinculados a los intereses e idiosincrasia de la compañía (en general, denominado “frente global”), y la experiencia para atender las problemáticas que pudieran surgir en los escenarios locales (“frente local”), en particular en relación a los actores e instituciones políticas (el gobierno, los sindicatos, la prensa, etc.). En este sentido, según señala la literatura, aspectos como la experiencia dentro de las estructuras de la empresa multinacional, por un lado, y los vínculos y relaciones políticas locales por otro, resultan elementos centrales a considerar por la compañía a la hora de seleccionar personal directivo para las subsidiarias locales.

El objetivo de este estudio es analizar los perfiles de los máximos dirigentes que presidieron las subsidiarias de las empresas multinacionales más importantes de la Argentina entre 2003 y 2015. La elección del caso se explica por dos razones centrales. En primer término, porque se trata de un país en el que el capital extranjero ocupó siempre un lugar central en la economía. A modo de ejemplo, para el año 2015, 311 de las 500 empresas más grandes del país eran extranjeras. En segundo lugar, porque los gobiernos kirchneristas del período, enmarcados dentro de un proceso que algunos autores llamaron “el giro a la izquierda” de América Latina (Flores-Macías, 2010; Grugel y Riggirozzi, 2009; Levitsky y Roberts, 2011), se caracterizaron por una marcada tendencia a la intervención estatal, un bajo compromiso con las relaciones internacionales, y la preferencia por el capital local –nacional o estatal– por sobre el extranjero en ciertos sectores que juzgaron estratégicos. En este contexto, tanto la prensa masiva<sup>1</sup> como diferentes actores vinculados a los negocios de las empresas multinacionales en el país<sup>2</sup>, entrevistados en el marco de este estudio, reflejaron en reiteradas oportuni-

1- Ver, por ejemplo, los artículos de Bigio (13 de julio de 2015, La Nación) y Urien (3 de octubre de 2010, La Nación), disponibles en: <http://www.lanacion.com.ar/1809483-la-hora-de-los-financeos> y <http://www.lanacion.com.ar/1310799-para-ceo-mejor-local-que-visitante>.

2-“En Argentina se ha acrecentado la necesidad de tener interlocutores locales por el tipo de gobierno que tenemos, y porque también un local, hay cuestiones de idiosincrasia propias de un argentino que puede entender y por lo tanto adaptar su modus operandi en forma más natural que si lo hace un extranjero. Y más aún si el extranjero ni siquiera es de Latinoamérica. Me parece que les lleva a quien no tiene esa raíz local, una curva de aprendizaje superior que a quien es local” (Gerente de Asuntos Públicos de Volkswagen Argentina entre enero y octubre de 2015, entrevista realizada por el autor el 24/08/2015).

dades que las empresas prefirieron contratar para sus filiales locales CEO<sup>3</sup> que contaran con un amplio conocimiento sobre el país y sus instituciones. En efecto, aspectos como la persistencia de la inflación, la inestabilidad de las políticas económicas, y los numerosos recambios a nivel institucional que experimentó el país en las últimas décadas contribuyeron a fomentar entre los hombres de negocios la sensación de que, en Argentina, para CEO, es mejor ser local que visitante.

Sobre la base de una muestra empírica conformada por las trayectorias de vida de ciento cincuenta y ocho CEO que presidieron las subsidiarias de las empresas multinacionales más grandes del país durante los años kirchneristas<sup>4</sup>, más una treintena de entrevistados en profundidad a diferentes actores vinculados al mundo de los negocios de esas empresas<sup>5</sup>, mostraremos que este tipo de percepciones no se vieron reflejadas en los hechos concretos. Partiendo de la construcción de una tipología original, fue posible ubicar a los CEO de la muestra en diferentes perfiles, que van desde los que exhiben un mayor arraigo a la empresa multinacional -Embajador de empresa, CEO global-, los que se ubican en un punto intermedio -CEO equilibrista- y los que están más vinculados al ámbito local -CEO político y operador político-. Asimismo, expondremos que las firmas priorizaron, a la hora de elegir a sus máximos dirigentes, atributos que no estuvieron en general asociados a la experiencia que deviene de la posesión de vínculos políticos locales elevados (es decir, los lazos con actores e instituciones políticas locales), sino más bien a la confianza que confiere una trayectoria vinculada a la empresa multinacional, y un sólido conocimiento del manejo y la gestión de sus negocios a nivel global.

---

3- *Chief Executive Officer* (CEO). Más allá de los matices que pueda tener el término, en este trabajo utilizamos el término para referirnos a los directivos de máxima jerarquía dentro de la estructura de una empresa.

4- La muestra de empresas se compone de 61 firmas multinacionales extranjeras, seleccionadas a partir del siguiente criterio: haber permanecido entre los primeros 100 puestos del ranking de ventas (que publica anualmente la revista Mercado) por al menos tres años (no necesariamente consecutivos) entre 2003 y 2015. De esas empresas se identificaron los dirigentes que ocuparon el máximo cargo de gestión durante esos años, quedando conformada una segunda muestra de 158 dirigentes. Las trayectorias pertenecientes de esos directivos pertenecientes al período 2003-2012 fueron relevadas en el marco de los proyectos PIP CONICET 1350 y 415, mientras que las del período 2012-2015 fueron completadas con relevamientos propios a partir de prensa diaria y especializada.

5- En total fueron realizadas 31 entrevistas en profundidad a diferentes actores clave del mundo de los negocios de las empresas extranjeras en la Argentina: dirigentes de empresas multinacionales de diversos sectores de actividad (10), dirigentes de cámaras sectoriales (6), directores ejecutivos de cámaras binacionales de comercio (10), representantes de embajadas (2), funcionarios públicos (3).

Este trabajo se divide en tres secciones. En la primera reconstruimos la discusión teórica en torno a las tensiones entre el “frente global” y el “frente local”, y exponemos en qué medida esa tensión podría condicionar el comportamiento de un dirigente local. En la segunda, y sobre la base de las consideraciones teóricas enunciadas en la primera parte, construimos una tipología original de perfiles dirigenciales. En la tercera, analizamos de qué manera se distribuyen esos perfiles entre las empresas multinacionales de la muestra para, finalmente, reflexionar sobre los factores que podrían estar condicionando tal distribución.

### **1.El problema de la “dualidad institucional” en la elección de dirigentes**

La vocación de las empresas multinacionales por estandarizar ciertas prácticas entre sus filiales a lo largo y ancho del planeta es un fenómeno que se ha intensificado en las últimas décadas (Ferner *et al.*, 2006; Muller-Camen *et al.*, 2001). Entre los años 1950 y 1970, no era extraño encontrarse con subsidiarias de gigantescas multinacionales completamente enraizadas en los mercados domésticos, como si fueran una empresa local más (Kristensen y Zeitlin, 2004). Las limitaciones tecnológicas, el auge de los proteccionismos y la expansión de las economías cerradas hicieron que muchas de estas empresas adaptaran sus estrategias a las particularidades de cada mercado. Ello ha ido cambiando a partir de los años 1980, conforme avanzaban los procesos de liberalización económica sobre Occidente.

En este nuevo contexto, las empresas encontraron nuevas facilidades para implementar formas de gestión independizadas de las especificidades domésticas y más atentas a sus necesidades “globales”; por ejemplo, aumentaron los controles financieros sobre las subsidiarias locales, posicionaron expatriados en cargos estratégicos y crearon reglas comunes para el manejo de las filiales (Collings *et al.*, 2009).

Ahora bien, a pesar del escenario favorable que se vislumbra a partir de los años 1990 para el desarrollo de nuevas formas de organización empresarial, la transferencia de prácticas desde las casas matrices hacia sus filiales se vio plagada de tensiones. Con frecuencia sucede que emergen distintas resistencias que obstaculizan la implementación de los planes elaborados en las oficinas centrales: rechazo por parte de los empleados locales y problemas con sindicatos (Palomino y Gurrera, 2011), dificultad para adaptarse a las regulaciones domésticas (Sally, 1994), reticencia por parte de los directivos locales a aplicar las políticas dictadas por la casa matriz (Vora *et al.*, 2007), entre otras tantas.

Los esfuerzos más consistentes por identificar el origen de esas tensiones y sus efectos sobre los dirigentes locales provinieron de los teóricos del institucionalismo. Una de las contribuciones más importantes en este sentido

fue la de Kostova (1999), quien sostuvo que los directivos de las filiales de las grandes multinacionales operan en un contexto de “dualidad institucional”: por un lado, se encuentran presionados por sus casas matrices para adoptar un conjunto específico de prácticas y procedimientos; por otro, están obligados a acatar las reglas formales e informales que emergen de los ambientes domésticos. Cuando los lineamientos elaborados en su país de origen entran en contradicción con las fuerzas que emanan del entorno local, los dirigentes locales se encuentran ante el dilema de decidir –si es que acaso tienen la libertad para hacerlo– qué camino resulta más estratégico transitar: aquel que le otorga réditos al interior de la organización multinacional o el que le garantiza mayores beneficios dentro del país en el que se encuentra inserta su filial (Kostova, 1999; Morgan y Kristensen, 2006).

A continuación, presentamos el debate teórico en torno al desarrollo de estos dos frentes: el “global” y el “local”.

#### **a. La confianza en los CEO locales: el arraigo a la multinacional como garantía**

La mayoría de los trabajos que aborda la relación organizacional de las empresas multinacionales con sus filiales locales toma como estudio de caso el papel de los directivos en la conducción de las empresas (Ferner *et al.*, 2001; Senén González *et al.*, 2011). De ellos se desprende que uno de los mecanismos más utilizados para lograr una transferencia exitosa de prácticas es el de la expatriación de *managers* (*global staffing*), es decir, el posicionamiento de directivos extranjeros en puestos estratégicos dentro de las subsidiarias locales. Al contar con una vasta experiencia dentro de las oficinas centrales o regionales más importantes de la compañía, los directivos expatriados tienen incorporada la cultura organizacional de la empresa y por ello suelen ser vistos como portadores de una lealtad mayor. Estas características los convierten, al menos en teoría, en uno de los vectores más eficaces para transmitir y proteger los valores de la multinacional más allá de sus fronteras de origen (Bartlett y Ghoshal, 1989; Harzing, 2001).

El problema de la confianza en los directivos locales es un tópico muy frecuentado por los institucionalistas que estudian las relaciones entre las casas centrales y las subsidiarias. Tal como advirtieron Bartlett y Ghoshal (1989), el hecho de que los CEO locales tengan que representar los intereses de filiales enraizadas en contextos institucionales específicos sin descuidar, al mismo tiempo, los intereses de las casas matrices, les demanda convertirse en interpretes “biculturales”: por un lado deben analizar la situación local y comunicarla de forma clara a la oficina central y, por otro, deben transferir la visión de la compañía a la subsidiaria que presiden.

En la práctica no es común encontrarse con directivos que mantengan un

equilibrio perfecto entre ambos roles; por el contrario, suele suceder que se identifiquen más con uno que con otro (Vora *et al.*, 2007). Esto conduce muchas veces a que exista una brecha entre los intereses de la compañía a nivel global y las acciones de la subsidiaria en el mercado doméstico, propiciando así todo tipo de conflictos entre las partes (Daniel, 2010). Por ejemplo, si un directivo está más identificado con la filial local que con los valores que promueve la compañía a escala global, es de esperar que se incline a favorecer los intereses de la primera por sobre las demandas de esta última, si es que las mismas implican a su juicio algún tipo de amenaza. Por el contrario, una identificación más marcada con las oficinas centrales de la multinacional puede llevar a desatender los potenciales conflictos que pudieran surgir de implementar, sin más, una estrategia exógena en una filial que se inserta en un entramado específico de actores y relaciones locales.

Los estudios sobre trayectorias laborales, y en particular la literatura sobre *boudaryless careers*<sup>6</sup> (Stahl *et al.*, 2002), brinda algunos elementos interesantes para pensar la cuestión de la confianza en los dirigentes locales. Las carreras que reflejan una trayectoria laboral ascendente por diferentes empresas y países se han vuelto moneda corriente, incluso por encima de las trayectorias asociadas a una única organización, mucho más frecuentes en el período de la posguerra (Arthur *et al.*, 2000). La consecuencia directa de este proceso, desde el punto de vista de la multinacional, es un incremento de la incertidumbre que despierta la lealtad que portan aquellos directivos que no han pasado más que unos pocos años dentro de la empresa (Collings *et al.*, 2009). En contraposición, de acuerdo a esta literatura, una trayectoria que refleja un crecimiento profesional en el marco de una misma organización es, en teoría, una prueba de lealtad y compromiso por parte del directivo (Falcoz, 2001; Glaser, 1968), y mucho más si esa carrera transcurrió dentro de las oficinas centrales de la compañía multinacional, allí donde se toman las principales decisiones a nivel global (Harzing, 1999).

De lo dicho hasta aquí se desprende que la trayectoria y procedencia de los dirigentes locales son factores determinantes en la construcción de la confianza con las casas matrices de una empresa multinacional. La experiencia al frente de una filial local, el arribo desde las oficinas centrales de la empresa, la permanencia prolongada dentro de las filas de la compañía, son, todos ellos, factores que contribuyen a reforzar el vínculo de un directivo local con su casa matriz. Ahora bien, ¿cuáles son los elementos que otorgan a un CEO reputación dentro del ámbito en que opera la subsidiaria que preside? Más específicamente, ¿qué factores podrían significar un mejor posicionamiento del

---

6- Es decir, carreras directivas que no se encuentran atadas a una única organización sino, por el contrario, muestran el paso por distintos puestos en diferentes empresas

dirigente para administrar aquellos asuntos más vinculados a problemáticas meramente locales?

***b. Los asuntos locales y la atención a los vínculos políticos de los dirigentes***

Existe un elevado consenso dentro del mundo académico sobre la importancia de las redes políticas como facilitadoras del acceso a diferentes recursos e información (Brewer, 1992; Hillman *et al.*, 2004). Ello ha sido reforzado por diferentes estudios empíricos conducidos tanto en países desarrollados (Culpepper, 2011; Hansen y Mitchel, 2000), como emergentes (Schneider, 2004; Sun *et al.*, 2010). El conjunto de relaciones que conforma una red política involucra tanto actores como instituciones. En otras palabras, la cercanía a los funcionarios públicos puede darse por diferentes motivos: parentesco, afiliación política, pertenencia a una misma institución, participación activa en instituciones políticas de renombre, experiencia en cargos públicos de jerarquía, entre muchas otras. Cuanto más grandes son los vínculos de un actor económico determinado con la red política de un país, mayores son sus posibilidades de acceder a mejores ventajas competitivas.

Ahora bien, como advierten Sun, Mellahi y Thun (2010: 1161), el valor de las redes políticas cambia con el tiempo, y las relaciones con políticos y funcionarios que pudieron ser importantes en un momento determinado, pueden no serlo en otro; hasta incluso podrían resultar desfavorables si la coyuntura política registró cambios abruptos. Por este motivo es que las conexiones políticas con instituciones (ONG, asociaciones empresariales, sindicatos, otras empresas, etc.) son en general más sostenibles en el tiempo que las establecidas con actores políticos específicos, que suelen modificar su status de forma radical según sopla el viento (Dahan, 2005; Hansen y Mitchel, 2000).

Por otro lado, vale recordar, en concordancia con Fairfield (2015), que un grado elevado de arraigo a la red política de un país no garantiza el éxito de una acción o estrategia política determinada; en el mejor de los casos, mejora las posibilidades de que ello suceda. ¿De qué manera? Brindando a una persona un nivel mayor de capital político, que no es otra cosa que la capacidad de implementar acciones políticas deliberadas (*lobby*, participación directa en la formación de políticas públicas, editorializar notas periodísticas, involucrarse en distintos tipos de acciones colectivas, entre otras). La posibilidad de que un CEO local utilice los recursos políticos que le proporcionan sus vínculos depende de una multiplicidad de factores, entre los que se destacan la relación de confianza que se establece con la casa matriz, las oportunidades políticas y la relación con el gobierno de turno.

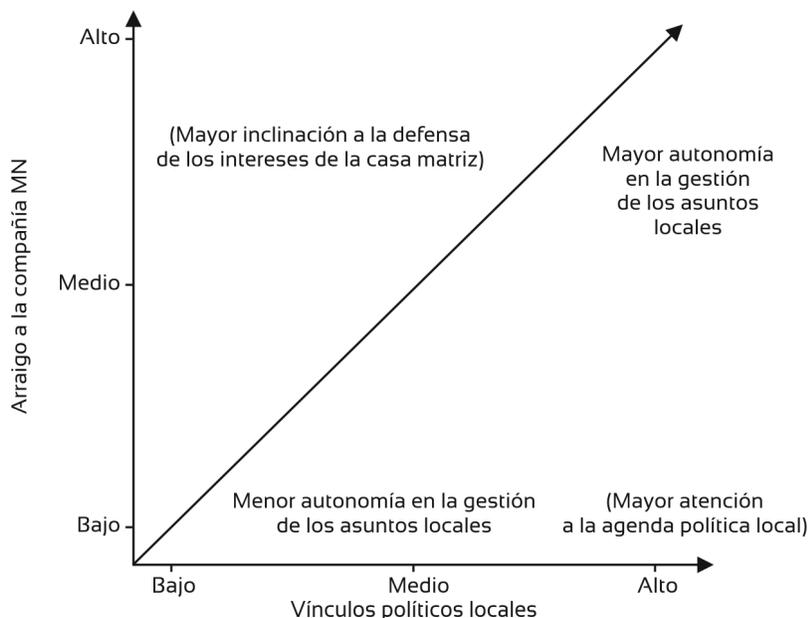
En síntesis, los vínculos políticos de un CEO local contribuyen a identificar sus posibilidades para conducir exitosamente los asuntos públicos (es decir,

aquellos que implican negociaciones con actores políticos locales) de la compañía dentro de un país determinado. Ello no significa que los resultados a los que arribe un dirigente con elevados vínculos políticos locales sean mejores que los obtenidos por aquellos con menores recursos políticos. Significa, nada más y nada menos, que estará, *en teoría*, en una posición privilegiada para conducir los asuntos públicos de su subsidiaria en el plano local, si es que acaso las relaciones locales resultan relevantes para la suerte de los negocios.

## 2. De la teoría a la praxis: la construcción de los perfiles dirigenciales

En esta sección, y sobre la base de las consideraciones teóricas expuestas más arriba, presentamos una tipología de perfiles para los CEO de las empresas multinacionales de la Argentina entre 2003 y 2015. De acuerdo con lo señalado, cuando se trata del manejo de los negocios de una subsidiaria, tanto las relaciones de confianza con las casas matrices como los vínculos políticos locales son dos atributos centrales para pensar la elección de los CEO locales.

**Gráfico 1.** Esquema para el análisis de la autonomía en la gestión de los asuntos locales de los CEO de las subsidiarias locales.



Fuente: elaboración propia.

El esquema que presentamos en el gráfico 1 sintetiza gráficamente los supuestos teóricos (que se desprenden, a su vez, de la sección anterior) que serán utilizados para la confección de los perfiles directivos, tal como veremos más adelante. Cuanto mayor es la confianza que deposita una multinacional en un CEO local, menores serán los recursos que destinará a controlar sus actividades y, en consecuencia, mayor será la autonomía del dirigente para gestionar los asuntos locales de su filial (en particular nos referimos a la relación con el gobierno, al relacionamiento con sindicatos, con la prensa, etcétera). Por el contrario, una confianza menor redundará, seguramente, en una gestión local más integrada y dependiente de las decisiones adoptadas en la casa matriz. Respecto a los vínculos políticos locales, entendemos que un CEO más enraizado en las redes que conforman la arena política local tendrá mayor capacidad para concretar de forma exitosa la estrategia que diseñó para su filial. En contraste, un directivo con muy pocas conexiones políticas contará con menores recursos para diseñar y ejecutar sus intereses, en particular si los mismos implican negociar con actores políticos locales. Muy posiblemente ello se traduzca en algún tipo de censura: impuesta por la casa matriz, si es que la confianza que le atribuye esta última es baja; o "auto-infligida", en el caso de contar con un nivel de autonomía elevada respecto a la casa central.

Según se aprecia en el gráfico 1, es esperable que los CEO que porten como atributo principal la confianza de la compañía y, además, se encuentren profundamente enraizados en el campo político del país donde se asienta la filial, cuenten con una libertad mayor para moverse dentro de la arena política local y participar de los debates públicos. En cambio, los directivos que aún tienen por delante un largo trecho que recorrer para ganarse la confianza de la compañía y, además, detenten pocos vínculos políticos, tendrán menor capacidad de movimiento para decidir libremente sobre la gestión de los negocios dentro de la filial local.

Del mismo modo, y siempre en el marco de la teoría, una combinación dispar de arraigo y vínculos políticos redundará en distintos tipos de autonomía. Por un lado, un arraigo elevado acompañado de vínculos políticos pobres se traducirá muy posiblemente en un CEO más inclinado a la defensa de los intereses globales de la compañía, pero poco sensible a las particularidades del frente doméstico. Por el contrario, vínculos políticos elevados, en conjunto con una identificación baja con la multinacional, confluirán en un dirigente más preocupado por la construcción de reputación a nivel local que por la atención de las demandas y necesidades de la casa matriz.

### ***a. Metodología para la construcción de los perfiles***

Como establecimos más arriba, las variables que utilizaremos para la confección de los perfiles son el *arraigo a la empresa multinacional* y *vínculos políticos locales*. Respecto al *arraigo*, decidimos tomar como dimensiones principales el cargo previo ocupado por los directivos antes de convertirse en CEO de la filial local, y la cantidad de años que pasó al frente de la empresa antes del año 2003 (año en que inicia el mandato de Néstor Kirchner). Como expusimos anteriormente, las empresas multinacionales depositan una confianza mayor en los CEO que provienen de la propia organización -y mucho más si arriban desde las oficinas centrales de la compañía o de alguna otra sucursal considerada estratégica- que en aquellos reclutados por fuera de ella.

De la misma manera, consideramos que el tiempo de permanencia al frente de la sucursal local representa otro factor que otorga al CEO legitimidad a los ojos de las oficinas centrales. Esto es particularmente relevante para pensar la autonomía de un gerente general a la hora de encarar algún problema concreto. Por más que el cargo previo haya sido externo a la compañía, un CEO puede hacer valer sus años de trayectoria al frente de una filial para ganarse el favor de los accionistas mayoritarios. En otras palabras, durante el período kirchnerista, tendrán un *arraigo* elevado a la multinacional tanto aquellos CEO que hubieran arribado desde algún cargo vinculado a la compañía multinacional, como aquellos que, para el 2003, ya se encontraban hace años al frente de la subsidiaria.

Los *vínculos políticos locales* representan una variable mucho más sensible a las especificidades propias de los contextos domésticos. Haciéndonos eco de la volatilidad que exhiben las relaciones políticas entre personas (Hansen y Mitchel, 2000; Sun *et al.*, 2010), decidimos centrar el análisis en las conexiones -más estables- que mantienen los dirigentes locales con las instituciones políticas vinculadas al mundo de los negocios más importantes del país: las asociaciones empresariales nacionales y binacionales.

Con respecto a este último punto es necesario realizar la siguiente aclaración. Desde el punto de vista de la vinculación política, no todas las asociaciones empresariales revisten la misma importancia. Algunas cuentan con un poder mayor de lobby y, por lo tanto, inciden de forma más decisiva sobre la agenda pública, mientras otras restringen su actividad a potenciar las conexiones comerciales de sus socios sin la vocación de involucrarse en los debates políticos. En este sentido, para la determinación de los vínculos políticos de los CEO, tomamos en cuenta los siguientes criterios. En primer lugar, consideramos únicamente aquellas asociaciones en

las que los directivos de la muestra participaron de forma directa a través de un cargo y, además, establecimos diferentes jerarquías para esos cargos (dado que estos suelen ser electivos, es de esperar que un presidente o un vicepresidente cuenten con un respaldo político mayor por parte de sus pares que un vocal, un secretario o un tesorero). En segundo lugar, dividimos a las asociaciones en tres categorías según su visibilidad política (alta, media, baja) durante los años kirchneristas. Para ello nos valimos tanto de bibliografía secundaria como de información publicada en prensa diaria y especializada.<sup>7</sup> De esta forma, aquellas asociaciones que aparecieron con mayor frecuencia en la prensa o fueron señaladas por otros trabajos (Bonvecchi, 2011; Castellani y Gaggero, 2017; Heredia y Gaillardou, 2017, entre otros) como interlocutores políticos destacados durante el período, fueron consignadas como de “alta” visibilidad (la Asociación Empresaria Argentina -AEA-, el Instituto para el Desarrollo Empresarial Argentino -IDEA-, la Unión Industrial Argentina -UIA-, la Cámara de Comercio de los EEUU -AMCHAM-, entre otras). Las asociaciones sectoriales, por su importancia en la gestión de intereses ante el Estado vinculada a una actividad específica, se consideraron como de visibilidad política “media”. Por último, la mayoría de las cámaras binacionales de comercio (con excepción de la Cámara de Comercio de los EEUU -AMCHAM-), más dedicadas al *networking* comercial entre sus socios, se consignaron como de “baja” visibilidad política.

---

7- Un desarrollo exhaustivo sobre la relación política entre las asociaciones empresariales y los gobiernos kirchneristas del período 2003-2015, y que fue un pilar fundamental para el desarrollo del concepto *vinculación política* local, puede verse en Dulitzky (2018).

8- El puntaje de *arraigo a la MN* se compone por la sumatoria del puntaje del cargo previo y la cantidad de años al frente de la filial. El puntaje de *Vínculos políticos* locales se compone por la sumatoria de los puntos adjudicados a cada una de las asociaciones empresariales de las que participa al tiempo que ocupa el cargo de CEO de la MN, y el puntaje asociado a los cargos ocupados en cada una de esas asociaciones. A modo de ejemplo, un CEO que arribó desde las oficinas centrales de la multinacional a la presidencia de una sucursal local (10 puntos) y, para el año 2003, ya contaba con unos 5 años al frente del cargo (5 puntos), tendrá un arraigo a la empresa multinacional *alto* (15 puntos). De la misma manera, si un directivo reviste como presidente (3 puntos) de una asociación empresarial con alta visibilidad (3 puntos), al tiempo que es vocal (1 punto) de una con visibilidad media (2 puntos), su nivel de vínculos políticos locales será *alto* (9 puntos).

**Tabla 1.** Operacionalización de las variables seleccionadas para la construcción de los perfiles políticos de los directivos locales y esquema de puntajes relativo<sup>8</sup>

Variables (y sus categorías)	Dimensiones	Categorías
· Arraigo a la MN · Alto= 10 o más puntos · Medio= 1-9 puntos · Bajo= 0 puntos	Cargo previo	Vinculado a la MN
		· Proveniente de la casa matriz (10 puntos)
		· Proveniente de una subsidiaria estratégica (10 puntos) · Proveniente de otra subsidiaria (5 puntos)
		No vinculado a la MN (0 puntos)
	Cantidad de años al frente de la filial local (respecto al período de estudio)	· 3 años o menos (0 puntos) · Entre 4 y 7 años (5 puntos) · 8 o más años (10 puntos)
· Vínculos políticos locales · Alto= 8 o más puntos · Medio= 4-7 puntos · Bajo= 3 puntos o menos	Tipo de asociación empresarial de la que participa	· Visibilidad política alta (3 puntos) · Visibilidad política media (2 puntos) · Visibilidad política baja (1 punto)
	Jerarquía del cargo que ocupa	· Presidente (3 puntos)
		· Vicepresidente (2 puntos) · Otro (vocal, tesorero, miembro, etc.) (1 punto)

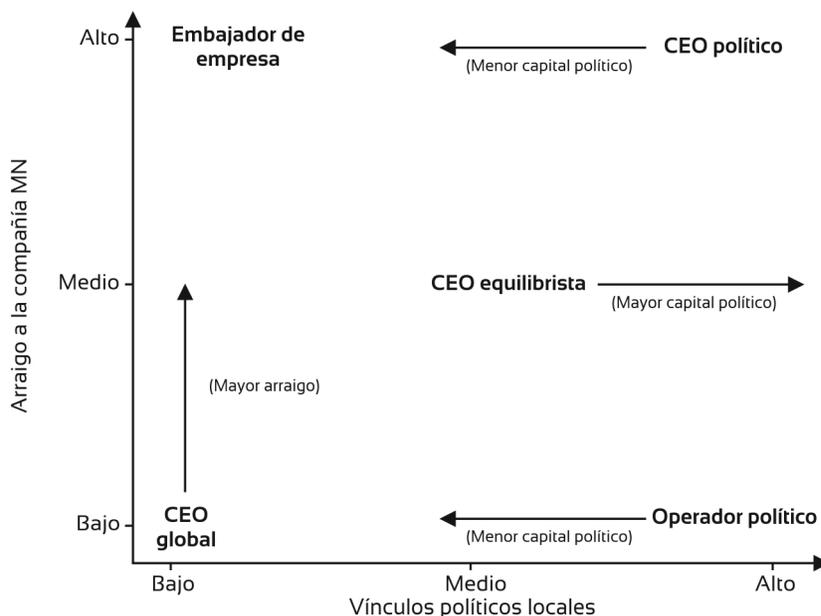
**Fuente:** elaboración propia.

Cabe aclarar que las dimensiones propuestas no agotan las variables mencionadas. Si bien los materiales con los que contamos para desarrollar este estudio no nos permitieron ir más allá en el análisis, entendemos que existen otros elementos que podrían dar igualmente cuenta tanto del *arraigo a la MN* como de los *vínculos políticos locales*. Con respecto a la primera de estas variables, aspectos como los éxitos alcanzados durante su paso por la compañía podrían traducirse en una mayor confianza por parte de los accionistas. En cuanto a los vínculos, los lazos personales con funcionarios públicos, la experiencia previa en cargos públicos o políticos, la participación en partidos políticos, organizaciones civiles, clubes sociales, etc., podrían significar, también, una vinculación política elevada.

### b. Tipología de perfiles directivos

De acuerdo con las distintas combinaciones entre *arraigo a la multinacional* (alto, medio o bajo) y *vinculación política local* (alta, media o baja), arribamos a la construcción de la siguiente tipología, que se muestra en el gráfico 2. Seguido de ello, se presenta una descripción teórico-empírica<sup>9</sup> de cada uno de los perfiles señalados.

Gráfico 2. Perfiles directivos de CEO locales



Fuente: elaboración propia.

El *CEO global* es el perfil de directivo que predomina en las descripciones de los manuales más modernos sobre *management*: posee una elevada formación en gestión empresarial, una vasta experiencia en el desempeño

9- Vale decir que los perfiles se construyeron tomando en consideración los aportes teóricos señalados en la primera sección pero, además, las características específicas de la muestra de CEO de este estudio. De ahí la importancia de señalar que la construcción es teórica-empírica.

de cargos jerárquicos dentro de empresas de gran tamaño, y una marcada tendencia a la movilidad internacional. En síntesis, tienen aquello que la literatura académica identificó como las “competencias globales” (Bartlett y Ghoshal, 1989; Luci, 2014; Wagner, 2005).

Si el *CEO global* es el perfil que mejor representa la transferencia de prácticas y conocimientos desde la casa central a las subsidiarias de una multinacional (Bartlett y Ghoshal, 1989), el *embajador de empresa* es el representante más cabal de la función de control y monitoreo por parte de una casa matriz o un accionista mayoritario (Edström y Galbraith, 1977; Harzing, 1999). En general, se trata de un ejecutivo expatriado de alto rango que viene desde las oficinas centrales a defender los intereses de la firma multinacional. Si bien no cuentan con redes locales de importancia, suelen ser personalidades muy influyentes en sus países de origen. Ello le otorga en general un elemento distintivo a la hora de negociar con actores locales: en cuestión de minutos pueden acceder a los accionistas mayoritarios de la compañía, a funcionarios extranjeros, a embajadores, y hasta incluso, si el caso lo amerita, al presidente de su propio país.

Puesto que se trata de directivos experimentados que ocupan un lugar destacado en la “mesa chica” de la multinacional o del grupo controlante, no es común ver que abandonen la comodidad de las oficinas centrales o de una subsidiaria estratégica para radicarse en un país remoto con un cargo de menor relevancia. Por esto mismo es que su presencia al frente de una subsidiaria suele asociarse a una coyuntura particular, donde los intereses de la compañía se encuentren amenazados y se requiera la figura de un dirigente con la capacidad para tomar decisiones radicales *in situ* de forma inmediata. En este caso de estudio particular, este perfil de dirigente puede encontrarse, por ejemplo, al frente de algunas empresas privatizadas (Aerolíneas Argentinas, YPF) que, durante los gobiernos kirchneristas, fueron protagonistas de diferentes disputas relacionadas con lo que finalmente derivó en su estatización.

Los *CEO políticos* tienen dos características distintivas fundamentales: en primer lugar, son portadores de un conjunto decisivo de redes y relaciones de influencia que los posiciona en un lugar inmejorable para negociar con funcionarios públicos locales; y, en segundo término, la multinacional que los emplea deposita en ellos un enorme grado de confianza que les confiere una gran autonomía para manejar los asuntos públicos de las filiales.

Como puede observarse en los casos de la muestra que reúnen estas características, la fuente del capital que caracteriza al *CEO político* no tiene un origen común y, por esa razón, su trayectoria suele ser única e irrepetible: puede derivar de haber desempeñado un cargo público o político de relevancia en un pasado reciente, de ocupar posiciones destacadas en di-

versas organizaciones del empresariado o de ser miembro de una familia tradicional y de renombre. Por otro lado, la autonomía que suele conferirles la multinacional en el manejo de los asuntos locales está sostenida, en todos los casos, por una larga y exitosa trayectoria al frente de la filial local, o de alguna otra subsidiaria.

De forma simplificada, el CEO *equilibrista* es un CEO *global* con mayor vinculación política. Su trayectoria no se desvía demasiado de la de este último, pero su gestión revela una inclinación más pronunciada por participar en el ambiente político-institucional doméstico (asociaciones empresariales, foros de discusión, etcétera).

A diferencia de los últimos dos perfiles descriptos -*embajadores* y *CEOs políticos*-, estos directivos no cuentan, en teoría, con una "carta blanca" para moverse a discreción en la arena política local, más bien todo lo contrario. Si bien son "hombres de la empresa" (Mills, 1956), no provienen del círculo más íntimo de la multinacional como los *embajadores* ni tienen el aval que les otorga años de experiencia al frente de una filial local, como es el caso de los *CEO políticos*. En este sentido, se ven en la obligación de mantener un fino equilibrio entre atenerse a los lineamientos que bajan desde la casa matriz y hacer frente a las demandas que puedan surgir del escenario doméstico.

El CEO con perfil de *operador político* cumple para una empresa multinacional una única función primordial: gestionar la relación con los diferentes públicos externos a la compañía, en particular con los gobiernos. Su paso por la empresa suele ser circunstancial, atado a una coyuntura específica que demande la presencia de una figura con peso político para tratar ciertos temas urgentes con las autoridades locales. Entre los casos más comunes se encuentra el arribo de una empresa o de nuevos accionistas a un mercado altamente regulado. Al no contar con experiencia dentro del país, los accionistas mayoritarios suelen recurrir a los servicios de un operador político altamente conectado y con amplio conocimiento de la legislación local para que se encargue de representar los intereses de la compañía ante los funcionarios de turno. Este fue el caso de varias empresas privatizadas durante los años 1990, tal como mostramos en trabajos previos (Dulitzky, 2016b). Dentro de la muestra de este estudio se destaca el caso de Viktor Klima, CEO de Volkswagen entre 2002 y 2011. La particularidad de este dirigente es que, antes de haber entrado a las filas de la multinacional, se había desempeñado como Primer Ministro de Austria. Está claro, en este caso, que su principal atributo es el enorme capital político que le otorga haber ocupado una posición de esa jerarquía en dentro del sector público.

### 3. Análisis del perfil de los CEOs de subsidiarias locales en Argentina entre 2003 y 2015

En esta sección presentamos cómo se distribuyen los perfiles de la tipología elaborada en la sección anterior y reflexionamos sobre los posibles factores que podrían estar condicionando tal distribución.

**Tabla 2.** Perfiles políticos de dirigentes locales en Argentina entre 2003 y 2015 (estadísticos descriptivos seleccionados)

Perfiles políticos	Cantidad de casos		Años al frente de la filial local (promedio)	Enraizamiento político (puntaje promedio)	Expatriados (en%)	Cargo previo en MN (en%)
	N(b:158)	%(b:100)				
CEOs políticos	15	9,5	7,9	8,3	30	90,1
Embajadores de empresa	30	19,0	3,5	0,9	90	100
CEOs globales	76	48,1	3,1	0,8	46,1	84
Equilibristas	33	20,9	5,3	7,3	21,2	100
Operadores políticos	4	2,5	4,3	10	25	0

**Fuente:** elaboración propia en base a datos de *Base Elites Argentinas 1976-2012*, Proyecto PIP CONICET 1350 y relevamientos propios.

Un primer acercamiento a los datos presentados en la tabla 2 permite advertir que entre 2003 y 2015 las empresas multinacionales priorizaron CEO con elevadas "competencias globales" para el manejo de sus filiales en el país, puesto que el perfil que predominó -muy por encima del resto- es el de los *CEO globales* (48,1%). *Embajadores de empresa* y *equilibristas* aparecen en proporciones similares (19 y 20,9% respectivamente), mientras que los *CEO políticos* se presentan en menos del 10% de los casos. Por último, los *operadores políticos*, al ser una elección que claramente prioriza el manejo de los asuntos políticos locales por sobre otras cuestiones, aparece en un número muy reducido de casos (2,5%).

A pesar de ser valorado por cualquier empresa, la poca presencia de *CEO políticos* se sostiene en que no es sencillo para una firma dar con este tipo de perfiles. Los *CEO políticos* son personas que han permanecido en las filas de la empresa por un tiempo prolongado y que además supieron insertarse

de forma exitosa en las redes políticas de un país hasta convertirse en una figura pública con peso político propio. Por este motivo, una empresa no puede contratar un *CEO político* -de hacerlo, estaría adquiriendo un *operador político* vinculado a otras organizaciones-: lo tiene o no lo tiene. En este sentido, no es raro ver que las empresas se esfuercen por promover este tipo de atributos en sus dirigentes de confianza, a través de diferentes mecanismos: dejándoles libertad de movimiento en el manejo de los asuntos públicos; estimulando su participación en espacios políticos diversos, como foros y jornadas empresariales; propiciando su incorporación como miembro activo de organizaciones empresariales, etc.

Otro dato llamativo es la elevada presencia de expatriados al frente de las sucursales locales. Contra las percepciones de los entrevistados y las opiniones vertidas en diferentes artículos periodísticos, el manejo de las filiales domésticas de las empresas extranjeras más grandes del país se reparte en partes iguales entre locales (51%) y visitantes (49%).

Como expusimos anteriormente, este hallazgo marca un fuerte contraste con el sentido común que impera en el mundo de los negocios, que sostiene que la enorme mayoría de los representantes máximos de las empresas extranjeras eran locales y qué, dadas las particularidades que tiene el escenario argentino, las firmas tienden a elegir dirigentes familiarizados con el país.

Este dato cobra aún más relevancia si se compara con la proporción entre nativos y expatriados de épocas pasadas: entre 1976 y 1988, el 29% de los presidentes de las sucursales locales de las empresas más importantes del *ranking* era extranjero; y entre 1989 y 2002 la proporción de expatriados ascendía al 42% (Dulitzky, 2016a). Durante el periodo 2003-2015, como vimos, la proporción de expatriados ascendió al 48% del total.

Puesto que se trata de una época donde el Estado volvió a un primer plano en materia de intervención, priorizando las necesidades del país por sobre los compromisos internacionales (Etchemendy y Garay, 2011; Llenderozas, 2011), no sería extraño ver que las empresas extranjeras renovaran la confianza en los elencos de ejecutivos locales, en apariencia más conectados con la realidad nacional y las vicisitudes de la política local, tal como afirmaron varios entrevistados y algunas notas de prensa. Sin embargo, los datos muestran que, por el contrario, las empresas incrementaron su dotación de extranjeros en detrimento de los CEO argentinos. Esto parece indicar que la precedencia no parece representar una variable determinante para una empresa multinacional cuando se trata de contratar un CEO para que maneje los negocios de su subsidiaria local.

Por otro lado, el hecho de que los *operadores políticos* sea el perfil menos recurrente, sumado a la poca presencia de directivos argentinos seleccio-

nados por fuera de las filas de la multinacional -es decir, que provienen de cargos externos a la compañía- (11,8%) permite pensar que atributos como la pertenencia a la organización, el conocimiento mutuo y la confianza fueron más relevantes que aquellos más asociados a los vínculos políticos locales. El riesgo de que un dirigente priorice el rédito personal por sobre el interés general de la compañía es, a todas luces, una preocupación central en las grandes empresas multinacionales, en particular cuando se trata de mercados pequeños como el argentino, tal como refleja el testimonio de un ex gerente de Asuntos Públicos de Acindar (propiedad del grupo multinacional ArcelorMittal):

Sobre todo las multis en eso no se van a ensuciar nunca las manos porque el negocio excede a lo que pueda pasar en la Argentina. En general, la Argentina representa una porción baja de todo el negocio (...) En general, las oficinas locales representan una parte pequeña del negocio y lo que te dicen, enmarcado en todo un reglamento de *compliance* y demás, es: "muchachos, por un incidente en Argentina, a mí me genera una pérdida económica superlativa a nivel global. No quiero ni siquiera intervenir. Donde hay algo medianamente raro nos retiramos. Porque no vamos a poner en riesgo todo el negocio global por algo que pase en el país (Gerente de Asuntos Públicos de Acindar desde 2010 a 2017; entrevista realizada el 2 de junio de 2016).

En síntesis, las empresas multinacionales en países con mercados poco significativos en términos globales -como es el caso de la Argentina para un número importante de empresas- suelen apostar por la seguridad que le brindan los perfiles más arraigados a la compañía, que aquellos más atentos a la agenda política local. Ahora, ¿qué sucede en aquellas subsidiarias comandadas por personas con poca historia dentro de la multinacional? De acuerdo al gerente de asuntos públicos de Edesur, lo que se impone en esos casos es la atención a un manual de procedimientos muy estricto:

Vos podés controlar a partir de un procedimental muy estricto -y hay varios grupos que trabajan de esa manera-. Yo a vos no te conozco, no sos un histórico de mi grupo ni tengo la referencia de que tengas internalizada la cultura de la empresa. Entonces, ¿cómo hago para que actúes como yo quiero que actúes? A través de procedimientos muy minuciosos. Entonces tenés manuales de todo, tenés formatos, tenés que pedir autorizaciones permanentemente, tenés *conference calls* diarias, y equipos que se dedican a controlar la gestión de medios, y lo que está pasando en los medios. Y guarda si sacás un co-

municado de prensa sin autorización porque te parten la cabeza... Y guarda si aparece algo en los medios si vos no avisaste previamente y no indicaste cómo ibas a trabajar... Este es un modelo de gestión (Gerente de Asuntos Públicos de Edesur desde el 2006 hasta la actualidad; entrevista realizada el 17 de septiembre de 2015).

## Conclusiones

¿En qué medida las empresas extranjeras reclutan a sus CEO en atención a las características político-institucionales de los países en los que operan?

Si bien este trabajo no apuntó a realizar un análisis exhaustivo de los criterios de reclutamiento de las empresas multinacionales (ello requeriría otro tipo de abordaje), los datos arrojados en el marco de este estudio permiten apuntar algunas reflexiones al respecto.

Sobre la base de una muestra compuesta por ciento cincuenta y ocho trayectorias de CEO de diferentes empresas multinacionales pertenecientes a diversos sectores de actividad del país, pudimos constatar, a través de la construcción de una tipología original de perfiles directivos, que este tipo de firmas suele elegir directivos con atributos más vinculados a sus capacidades para gestionar los negocios de la compañía con una perspectiva más global que local, aun cuando se trata de un contexto doméstico caracterizado por una elevada intervención estatal, tal como fue la Argentina de los años kirchneristas.

Este trabajo parece abonar a la idea de que en lo que respecta a la gestión de los asuntos públicos de las compañías multinacionales en los escenarios domésticos, la figura del CEO no representaría, en general, un papel preponderante. Es posible que esto sea así porque las compañías multinacionales extranjeras cuentan -al igual que otras compañías de igual o similar tamaño- con diferentes posibilidades para encarar la gestión de intereses ante las autoridades estatales, ya sea participando de diferentes asociaciones empresariales, delegando la gestión de intereses en los directivos de menor rango asociados a los departamentos de Asuntos Públicos o tercerizando esa función en algún servicio ajeno a la compañía (lobbistas profesionales, consultoras, abogados, etcétera). En definitiva, las empresas multinacionales cuentan con posibilidades de sobra para evitar depender de sus CEO a la hora de relacionarse con un gobierno local.

En síntesis, en diálogo con la literatura institucionalista reseñada en la primera sección, este trabajo brinda evidencia empírica suficiente para aventurar que, al menos en la Argentina durante los años kirchneristas, la atención al "frente local" sería menos determinante que la consideración del "frente global" a la hora de seleccionar un perfil de CEO para el manejo de sus subsidiarias locales.

---

**Referencias bibliográficas**

- Arthur, M. B., Peiperl, M., Goffee, R. y Morris, T. (eds.). (2000). *Career Frontiers: New Conceptions of Working Lives*. Oxford: Oxford University Press.
- Bartlett, C., y Ghoshal, S. (1989). *Managing across Borders: The Transnational Solution*. Harvard Business School Press.
- Bonvecchi, A. (2011). Del gobierno de la emergencia al capitalismo selectivo: Las relaciones Estado-empresarios durante el kirchnerismo. En Malamud, A. y De Luca, M. (eds.), *La política en tiempos de los Kirchner* (pp. 143-153). Buenos Aires: Eudeba.
- Brewer, T. (1992). An Issue-Area Approach to the Analysis of MNE-Government Relations. *Journal of International Business Studies*, 23(2), 295-309.
- Castellani, A. y Gaggero, A. (2017). La relación entre el Estado y la élite económica. En A. Pucciarelli, A. y Castellani, A. (eds.) *Los años del kirchnerismo. La disputa hegemónica tras la crisis neoliberal* (pp. 175-208). Buenos Aires: Ediciones Siglo XXI.
- 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), 1253-1272.
- Culpepper, P. (2011). *Quiet Politics and Business Power. Corporate Control in Europe and Japan*. New York: Cambridge University Press.
- Dahan, N. (2005). A Contribution to the Conceptualization of Political Resources Utilized in Corporate Political Action. *Journal of Public Affairs*, 5, 43-54.
- Daniel, A. (2010). *Perception Gaps between Headquarters and Subsidiary Managers. Differing Perspectives on Subsidiary Roles and their Implications*. Wiesbaden: Gabler.
- Dulitzky, A. (2016a). Carreras directivas e internacionalización de las elites. El caso de los dirigentes de empresas transnacionales en la Argentina del último cuarto del siglo XX. *Trabajo y Sociedad*, 26, 171-192.
- Dulitzky, A. (2016b). Locales versus globales: Empresas extranjeras y perfiles directivos en Argentina (1976-2001). *Política. Revista de Ciencia Política*, 54(1), 123-156.
- Dulitzky, A. (2018). La organización colectiva de las empresas extranjeras en Argentina (2003-2015). *Revista SAAP*, 12(2), 249-279.
- Edström, A. y Galbraith, J. R. (1977). Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 22(2), 248-263.
- Etchemendy, S. y Garay, C. (2011). Argentina: Left Populism in Comparative

Perspective, 2003-2009. En Levitsky, S. y Roberts, K. (eds.) *The Resurgence of the Latin American Left* (pp. 283-305). Baltimore: The Johns Hopkins University Press.

Fairfield, T. (2015). *Private Wealth and Public Revenue in Latin America. Business Power and Tax Politics*. New York: Cambridge University Press.

Falcoz, C. (2001). La carrière «classique» existe encore. Le cas des cadres à haut potentiel. *Gérer et comprendre*, 64, 4-17.

Ferner, A., Quintanilla, J. y Sánchez-Runde, C. (2006). *Multinationals, Institutions and the Construction of Transnational Practices*. New York: Palgrave MacMillan.

Ferner, A., Quintanilla, J. y Varul, M. (2001). Country of Origin Effects, Host Country Effects, and the Management of HR in Multinationals: German Companies in Britain and Spain. *Journal of World Business*, 36(2), 117-127.

Flores-Macías, G. (2010). Statist vs. Pro-Market: Explaining Leftist Governments' Economic Policies in Latin America. *Comparative Politics*, 42(4), 413-433.

Glaser, B. (ed.). (1968). *Organizational careers: A sourcebook for theory*. Chicago: Aldine Publishing Company.

Grugel, J., y Riggirozzi, M. P. (eds.). (2009). *Governance after Neoliberalism in Latin America*. New York: Palgrave MacMillan.

Hansen, W. y Mitchel, N. (2000). Disaggregating and Explaining Corporate Political Activity: Domestic and Foreign Corporations in National Politics. *American Political Science Review*, 94, 891-903.

Harzing, A. W. (1999). *Managing the Multinationals: An International Study of Control Mechanisms*. Cheltenham: Edward Elgar.

Harzing, A. W. (2001). An Analysis of the Functions of International Transfer of Managers in MNCs. *Employee Relations*, 23(6), 581-598.

Heredia, M. y Gaillardou, F. (2017). El debate económico. Del consenso a la antinomía. En Pucciarelli, A. y Castellani, A. (eds.) *Los años del kirchnerismo. La disputa hegemónica tras la crisis del orden neoliberal* (pp. 209-237). Buenos Aires: Siglo XXI Editores.

Hillman, A., Keim, G. y Schuler, D. (2004). Corporate Political Activity: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 30(6), 837-857.

Kostova, T. (1999). Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective. *The Academy of Management Review*, 24(2), 308-324.

Kristensen, P. H. y Zeitlin, J. (2004). *Local Players in Global Games. The Strategic Constitution of a Multinational Corporation*. Oxford: Oxford University Press.

Levitsky, S. y Roberts, K. (eds.). (2011). *The Resurgence of the Latin American*

Left. Baltimore: The Johns Hopkins University Press.

Llenderozas, E. (2011). La política exterior de los gobiernos kirchneristas. En Malamud, A. y De Luca, M. (eds.), *La política en tiempos de los Kirchner* (pp. 251-264). Eudeba.

Luci, F. (2014). La «internacional de los managers»: Cultura cosmopolita, movilidad internacional y éxito corporativo en las grandes empresas globales. *A contracorriente. Una revista de historia social y literatura en América Latina*, 11(2), 166-194.

Mills, C. W. (1956). *The Power Elite*. Oxford: Oxford University Press.

Morgan, G. y Kristensen, P. H. (2006). The Contested Space of Multinationals: Varieties of Institutionalism, Varieties of Capitalism. *Human Relations*, 59(11), 1467-1490.

Muller-Camen, M., Almond, P., Gunnigle, P., Quintanilla, J. y Tempel, A. (2001). Between Home and Host Country: Multinationals and Employment Relations in Europe. *Industrial Relations Journal*, 32(5), 435-448.

Palomino, H. y Gurrera, M. S. (2011). La adaptación de las firmas multinacionales al sistema de relaciones laborales. La autonomía de las filiales argentinas y la presencia sindical en los lugares de trabajo. En Novick, M., Palomino, H. y Gurrera, M. S. (eds.) *Multinacionales en la Argentina. Estrategias de empleo, relaciones laborales y cadenas globales de valor* (pp. 159-192). Buenos Aires: Programa Naciones Unidas para el Desarrollo - Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

Sally, R. (1994). Multinational Enterprises, Political Economy and Institutional Theory: Domestic Embeddedness in the Context of Internationalization. *Review of International Political Economy*, 1(1), 161-192.

Schneider, B. R. (2004). *Business Politics and the State in Twentieth-Century Latin America*. New York: Cambridge University Press.

Senén González, C., Trajtemberg, D. y Medwid, B. (2011). Empresas multinacionales y doble institucionalidad: Los impactos del origen del capital en las filiales argentinas. En Novick, M., Palomino, H. y Gurrera, M. S. (eds.) *Multinacionales en la Argentina. Estrategias de empleo, relaciones laborales y cadenas globales de valor* (pp. 193-210). Buenos Aires: Programa Naciones Unidas para el Desarrollo - Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

Stahl, G. K., Miller, E. L. y Tung, R. L. (2002). Toward the boundaryless career: A closer look at the expatriate career concept and the perceived implications of an international assignment. *Journal of World Business*, 37(3), 216-227. doi: [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(02\)00080-9](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(02)00080-9)

Sun, P., Mellahi, K. y Thun, E. (2010). The Dynamic Value of MNE Political Embeddedness: The Case of the Chinese Automobile Industry. *Journal of International Business Studies*, 41, 1161-1182.

Vora, D., Kostova, T. y Roth, K. (2007). Roles of Subsidiary Managers in Multinational Corporations: The Effect of Dual Organizational Identification. *Management International Review*, 47(4), 595-620.

Wagner, A. C. (2005). Les elites managériales de la mondialisation: Angles d'approches et catégories d'analyse. *Entreprises et histoire*, 41, 15-23.