

## *FAMILIAS TRADICIONALES Y ÉLITES EMPRESARIAS EN ARGENTINA: INDIVIDUACIÓN Y SOLIDARIDAD EN LA CONSTRUCCIÓN Y SOSTÉN DE LAS POSICIONES DE PRIVILEGIO*

**Florencia Luci** (florencialuci@conicet.gov.ar)

Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas

Instituto de Investigaciones Gino Germani, Universidad de Buenos Aires

**Victoria Gessaghi** (victoriagessaghi@hotmail.com)

Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas

Instituto de Ciencias Antropológicas, Universidad de Buenos Aires / FLACSO

Este artículo tiene por objeto comprender cómo se producen, mantienen y justifican las posiciones de privilegio en la Argentina. A partir de dos investigaciones que abordaron el mundo empresario y “la clase alta” de dicho país, sostiene que en una configuración donde el imaginario igualitario es central y donde no hay canales formales de acceso a las posiciones de élite, el trabajo activo de construcción, mantenimiento y justificación del lugar se vuelve ineludible. El artículo muestra que ese proceso involucra la articulación de dos lógicas: la exigencia de una individuación meritocrática y la producción de formas de solidaridad. Además describe los sentidos heterogéneos que ambas asumen y los modos de resolver sus tensiones y contradicciones en el proceso de disputar y consolidar una posición de élite.

**Palabras clave:** familias tradicionales, élites empresarias, posiciones de privilegio, meritocracia, Argentina.

## *TRADITIONAL FAMILIES AND MANAGERIAL ELITES IN ARGENTINA: INDIVIDUATION AND SOLIDARITY IN THE CONSTRUCTION AND MAINTENANCE OF PRIVILEGED POSITIONS*

This article seeks to understand how elite positions are produced, maintained and justified in Argentina. Based on two investigations examining the country's business and "upper class", the paper argues that, in a context where the egalitarian image is central and where there are no formal channels to access elite positions, actively constructing, maintaining and justifying these positions is central. The article demonstrates that this process involves the articulation of two logics: the requirement of a meritocratic individuation and the production of forms of solidarity. It describes the heterogeneous meanings that both logics assume and how their tensions and contradictions are solved in the process of disputing and consolidating an elite position.

**Keywords:** traditional families, business elites, privilege, meritocracy, Argentina.

## Introducción<sup>1</sup>

La formación de las élites es, dentro de las ciencias sociales, un área de investigación central y polémica a la vez. Central porque la construcción de este grupo social es un elemento estructural de las dinámicas económicas, sociales y políticas de toda sociedad. Polémica porque no existe consenso acerca de su rol, ni de sus principios de selección en los regímenes democráticos (Darchy-Koechlin y van Zanten, 2005; Coenen-Hunter, 2004; Maxwell, 2015). La discusión acerca del papel que desempeñarían las élites en los procesos de desarrollo o transformación de las sociedades no encuentra consensos claros, así como tampoco el interés de que se organicen al amparo estatal trayectos e instituciones específicas para formar élites nacionales.

En los últimos años, el estudio de los sectores privilegiados se ha renovado. Diversos análisis atentos a una perspectiva relacional y comparada han caracterizado las especificidades culturales y políticas de cada sistema nacional y, especialmente, del modelo meritocrático que se presenta como dimensión esencial de la selección de las élites y de la justificación de sus posiciones a nivel mundial. Sin embargo, aun cuando la meritocracia escolar logró, a lo largo del siglo XX, imponerse como el principio que respondía mejor a las exigencias de las sociedades democráticas, no lo hizo de manera universal, ni con la misma fuerza en cada configuración nacional (Darchy-Koechlin y van Zanten, 2005).

En la Argentina, la investigación coincide en sostener que no es posible describir canales de acceso a posiciones de élite que sigan patrones unificados ni delinee caminos unívocos. A diferencia de países como Francia, donde se destaca una firme relación entre un sistema educativo que distingue a las mejores *écoles* y asocia las trayectorias de sus egresados a la integración de los *grands corps* del Estado o las grandes firmas privadas, en nuestro país es difícil reconocer un sistema de producción de élites organizado (Luci, 2010). La tradición pública y gratuita que caracterizó al sistema educativo argentino, particularmente al universitario, así como la imposibilidad que enfrentaron ciertos sectores de consolidar trayectos formativos separados para la mayoría de la población y para las élites, derivaron en la no linealidad entre una determinada carrera educativa y el acceso a las posiciones de

---

<sup>1</sup> Las autoras agradecen las atentas lecturas de Estela Grassi y Guillermina Tiramonti.

privilegio (Tiramonti y Gessaghi, 2009), como sí ocurre, por ejemplo, en países como Brasil (Almedia, 2001).

En virtud de la lábil institucionalización de circuitos de élite —que caracteriza a un país donde la aspiración igualitaria fue motor y resultado de luchas que en gran parte explican dicha carencia<sup>2</sup>—, las redes individuales y las relaciones informales reemplazan a los trayectos formalizados (Tiramonti y Ziegler, 2008). Un conjunto de estudios recientes, que expresan el renovado interés por este tema en la Argentina<sup>3</sup>, ha logrado documentar que en cada espacio social llegar a un puesto de élite obedece reglas propias (de ingreso, permanencia, justificación), mostrando la relativa heterogeneidad (de recorridos, instituciones, saberes) y la diversidad de situaciones y recursos que entran en juego en los itinerarios y las trayectorias hacia los niveles más altos de los distintos ámbitos de la sociedad.

Por otra parte, en una sociedad donde la idea de progreso fue, durante gran parte del siglo XX, un componente central del imaginario social (Svampa, 2005), la igualdad prevaleció como demanda creciente —y más o menos omnipresente según la coyuntura histórica— en el lenguaje de las reivindicaciones y en la lente con la que se interpretan y disputan distintas situaciones y políticas (Kessler, 2014). Se forjó así una configuración cultural (Grimson, 2011) donde las jerarquías preestablecidas —por rango, antigüedad, nombre— encuentran lugar para ser cuestionadas y donde

<sup>2</sup> A fines del siglo XIX y principios del XX, la “Argentina moderna” se consolidó como una sociedad fuertemente aluvional donde tempranamente se forjó una cultura política antioligárquica e igualitarista. Mucho antes del peronismo, sindicatos y gremios anarquistas y comunistas motorizaron luchas sociales que configuraron buena parte de una institucionalidad y de un imaginario social que tendió a impugnar la segmentación de circuitos de privilegio. A principios del siglo XX, el voto “universal” (aunque solo masculino hasta 1947) y la edificación de un sistema educativo obligatorio, laico y gratuito fueron los primeros mojones. La sociedad se caracterizó durante gran parte del siglo XX por sus bajos índices de desempleo (menor al 6% hasta 1990), donde buena parte de la población se encontraba formalmente asalariada (ya en 1955 el 72% de los puestos de trabajo correspondían al sector asalariado) y cubierta con sistemas de protección social de relativa eficacia. Se trataba de una sociedad con niveles educativos cercanos a los de los países europeos más avanzados, donde las capas medias estaban extendidas (hacia finales de la década de 1960 la clase media representaba alrededor del 45% de la población) y la movilidad social era significativa. Hasta la década de 1970 la distribución del ingreso era similar a la de muchos países desarrollados: en 1974 los ingresos del 10% más rico eran 12,7 veces mayores que los del 10% más pobre (Beccaria, 2001). La certeza de la estabilidad —“el empleo de por vida”— y la perspectiva del progreso forjaron el imaginario de los argentinos por décadas. Para más detalles véase Torrado (2003).

<sup>3</sup> Para conocer el estado del arte sobre la renovación de este campo en la Argentina, consultar Ziegler y Gessaghi (2012).

al “usted sabe con quién está hablando” no le sigue necesariamente el silencio deferente del interpelado (O’Donnell, 1997).

A lo largo de este artículo intentaremos documentar cómo se construyen, mantienen y justifican las posiciones de élite en esta configuración cultural en donde, por un lado, la igualdad —siempre frágil y disputada y rara vez satisfecha— está instalada como motor de luchas (Kessler, 2014) y, por otro, donde la exigencia moderna de construir “desigualdades justas” (Dubet, 2004) no se realiza a partir de jerarquizar a los individuos según una meritocracia asentada en la segmentación *ex profeso* del sistema educativo.

Las reflexiones que se desarrollan siguen el análisis de dos espacios que en apariencia se presentan como contrapuestos: el del mundo empresario (Luci, 2010) y el de las “familias tradicionales”<sup>4</sup> (Gessaghi, 2011a). La caracterización de los modos de acceso a posiciones de privilegio dentro de la élite económica integrada por los ejecutivos de las mayores empresas del país y de la élite social representada por las familias tradicionales argentinas pareciera, en efecto, seguir modelos ideales opuestos. Por un lado, el acceso a las posiciones de mando de grandes compañías se explica como el resultado del mérito que implica atravesar con éxito las reglas que impone la carrera *managerial*. Por otra parte, el derecho de nacimiento se presenta como la fuente de validación de los individuos pertenecientes a las grandes familias, fundadoras de la patria. Así, las relaciones de parentesco frente a la competencia racional-legal parecen contraponer criterios opuestos de validación sostenidos en la trama colectiva que enlaza la pertenencia familiar, en un caso, y la *performance* individual exitosa, en el otro. Sin embargo, una perspectiva relacional de las élites atenta a los modos que asume la construcción-justificación de las posiciones en el marco de relaciones de hegemonía permite vislumbrar ciertas exigencias que comparten ambos espacios.

---

<sup>4</sup> Usamos el término “familias tradicionales” para indicar que el mismo es una categoría nativa cuyo contenido y significado es disputado por los sujetos de la investigación. El mismo es presentado como sinónimo de “grandes familias”, “clase alta” y “patricios”. Para consultar los matices y las divergencias entre los mismos véase Gessaghi (2011a). En adelante mantendremos las comillas solo para “clase alta”, con el objeto de subrayar la diferencia entre la categoría nativa de la categoría analítica.

En el primer caso, la voz de los directivos<sup>5</sup> de un conjunto de firmas que componen la cúpula empresarial del país nos permite articular la transformación económica de los años 90 con la dinámica de recomposición de las clases superiores, en este caso de aquellas ligadas al mundo empresario. En un contexto de políticas neoliberales, la transnacionalización vertiginosa de la economía llevó a las multinacionales a liderar la cúpula empresarial (Basualdo, 2006), abriendo nuevas posiciones laborales y reconfigurando los modos de gestión y selección de los ejecutivos locales. Se consolidaba así un nuevo canal de acceso a las clases privilegiadas en el cual, a diferencia de los grandes poseedores (capitalistas, terratenientes), la presencia creciente de los *managers* como un segmento de la élite económica se asociaba al hecho de alcanzar los más altos escalones de la escalera organizacional.

En el segundo terreno analizado se abordó un grupo de familias dedicadas a la producción agropecuaria y que a partir de sus apellidos disputan la pertenencia a la “clase alta” argentina<sup>6</sup>. La identificación reiterada de este sector con un grupo superior y privilegiado dentro de nuestra sociedad, aun cuando –según explicaban repetidamente– este no siguiera siendo un grupo económico dominante, llevó a reconstruir el proceso de producción de este grupo social<sup>7</sup>. Es decir, el trabajo activo

<sup>5</sup> Se entrevistaron a 88 *managers* –gerentes y directores– de ocho de las mayores empresas del país, pertenecientes a distintos rubros –construcción, servicios financieros, industria automotriz y de consumo masivo, energía, comunicaciones, supermercado, consultoría– y orígenes de capital –norteamericano, francés, español, británico, italiano, suizo, argentino–. Se recabó y analizó material documental institucional y de recursos humanos de estas firmas, así como se entrevistó a informantes clave ligados al mundo empresario –consultores, miembros de cámaras y asociaciones empresarias, editores de revistas de gestión, consultores, directivos de escuelas de negocios–. También se realizó un trabajo etnográfico en eventos del mundo empresario y en la presentación de programas de *Master of Business Administration* (MBA) (Luci, 2009).

<sup>6</sup> A partir de una investigación que tuvo por objetivo documentar la relación entre educación y acceso a posiciones de privilegio en la Argentina, se analizaron las trayectorias de vida de 63 adultos entre 80 y 30 años pertenecientes a “las familias tradicionales”. El análisis se completó con observaciones en distintas situaciones de la vida cotidiana de los entrevistados y el análisis de datos estadísticos producidos por diversos organismos (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Dirección Nacional de Información y Evaluación de la Calidad Educativa, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, Provincia de Buenos Aires, entre otros). Se incluyó también el registro hemerográfico, centrado en las referencias a las “grandes familias” en los principales diarios de circulación nacional (Clarín, La Nación y Página 12) entre los años 2006 y 2010 y biografías escritas de (y por) las familias, guías sociales, guías genealógicas, libros de fotografías, entre otros.

<sup>7</sup> Si bien el 80% de los grupos domésticos entrevistados pertenecen a los 35 grupos agropecuarios más grandes de la provincia de Buenos Aires, es decir que son propietarios de más de 20.000 hectáreas de tierra, entre sus miembros encontramos una diversidad de situaciones en cuanto a los ingresos presentes pero siempre una gran fortuna acumulada colectiva o individualmente a lo largo de las generaciones. Propiedades, campos productivos, obras de arte, empresas, etc. forman parte de un extenso capital que se hace necesario conservar. Muchas veces, la falta de salarios o de ingresos en

y conflictivo que involucra a los miembros –siempre en discusión– de ese grupo, pero que los trasciende.

A lo largo del artículo vamos a sostener que en una configuración donde el imaginario igualitario es central y donde no hay canales formales privilegiados de acceso a las posiciones de élite, el trabajo particularmente activo tanto de construcción como de mantenimiento y justificación de dichas posiciones se vuelve ineludible. En una trama institucional que no organiza recorridos preestablecidos ni certifica formalmente los lugares, estos exigen de sus ocupantes un compromiso –tanto para alcanzar el lugar como para conservarlo– que involucra en gran medida procesos de justificación que se apoyan en tramas de reconocimiento recíproco. Son los propios individuos quienes, movilizando competencias específicas y sentidos significativos en sus espacios de referencia, tejen las tramas que validan sus lugares y que los vuelven legítimos ocupantes de los mismos frente a otros. La falta de instancias de legitimación exteriores convierte a la dinámica de justificación que activan las personas en elementos explicativos centrales de los procesos de jerarquización en Argentina. En otras palabras, nos proponemos documentar el trabajo activo de construcción de las posiciones de élite en la Argentina y su articulación con tramas de justificación, entendiendo que este proceso no es una argumentación esgrimida *a posteriori* para legitimar el lugar, sino parte constitutiva de la producción del privilegio. Nuestro abordaje descansa en el supuesto de que las formas de justificar la posición son inherentes a la disputa por su construcción.

Mostramos que el proceso de disputar (construir) así como de consolidar y legitimar una posición de élite en la Argentina se realiza a partir de la articulación de dos lógicas: la exigencia de una individuación meritocrática y la producción de formas de solidaridad. Con este propósito, en lo que sigue describimos los sentidos heterogéneos que asume el mérito –en tanto retórica hegemónica de justificación del lugar– para ambas fracciones de la élite y analizamos los modos en que este se articula con una trama de sostén colectiva que, en el caso argentino, más que descansar sobre protecciones reguladas por el Estado, está integrada por relaciones de proximidad y redes de interdependencia locales.

---

el presente enmascara la riqueza familiar sobre la que descansa el desahogo de la posición social individual de cada uno de los miembros del grupo de parentesco.

## 1. La meritocracia en la trama de la construcción y justificación de las posiciones de élite en la Argentina

El trabajo activo de construcción y consolidación de una posición de élite se visibiliza particularmente en un contexto nacional donde, como señalamos, no prevalece una trayectoria institucional que guía a las personas en el camino a la cima. En un escenario donde asimismo es poco frecuente que los estatutos garanticen los lugares, las personas se ven especialmente exigidas de sostener las posiciones que alcanzan, a las vez que interpeladas por producir formas de justificación que las validen como legítimas acreedoras.

Aunque a primera vista parecen opuestas, las tramas de justificación que producen los individuos que ocupan posiciones de privilegio en el mundo corporativo y en las familias tradicionales nos muestran, sin embargo, ciertas exigencias comunes que anclan en la retórica del mérito como criterio principal de sustentación.

### 1.1. El mérito como exigencia en una sociedad de iguales

En el caso de las cúpulas directivas de las mayores empresas del país, la selección de quienes pasarán a integrar las posiciones de mando se comprende desentrañando un conjunto de procesos que ocurren, mayormente, “en el terreno” de la firma (Luci, 2011). Lejos de advertirse indicadores certeros de reclutamiento (como la pertenencia familiar, el origen de clase, las instituciones educativas o la filiación religiosa, por ejemplo), en el camino a la cima predominan un conjunto heterogéneo de “factores informales” (Dalton, 1951) que se despliegan en el marco de organizaciones muy diversas, que son quienes conducen el proceso de selección. A diferencia de los *cadres* franceses o los *quadri* italianos, en Argentina, al igual que en el Reino Unido, no existe una trama legal que defina el estatuto de *mánager* y reglamente su función (Livian y Burgoyne, 1997). Los *managers* argentinos no están encuadrados por ninguna reglamentación específica, lo cual explica el amplio margen de maniobra que tienen las empresas tanto para seleccionar a esta élite, como para definir su estabilidad.

No existiendo circuitos educativos formales para la producción de una élite, el reclutamiento a los máximos cargos de conducción pone en “igualdad de condiciones” a jóvenes profesionales de clase media que, egresados de las universidades públicas, se disponen a disputar un lugar en la jerarquía. La gramática que organiza esta disputa afirma que el acceso a los cargos superiores se verifica (y justifica) como el resultado

de atravesar con éxito las pruebas que impone la carrera profesional (Luci, 2012). Llegar a ser un alto cuadro de la compañía va ligado a confirmar la excelencia personal, ya que cumplir objetivos, recibir buenas evaluaciones y tener un óptimo desempeño son las formas del progreso que el discurso del *management* reconoce como genuinas. Es así que, en lo formal, el principio de justificación de los lugares se basa en la más estricta meritocracia.

Como dicen Bourdieu y De Saint Martin (1978), lo propio de las élites de las sociedades democráticas es que sus fronteras están definidas estadísticamente y, por eso, no cobran jamás la forma de líneas de demarcación estrictas. La *performance* personal demostrada en el marco de un proceso reglado –la carrera *managerial*–, abierto en principio a todos los miembros de la comunidad, tiene la capacidad de conferir un principio de legitimidad a aquellos que resultan vencedores y que pasan a ocupar, por orden del mérito, los lugares privilegiados.

Formar parte de una familia tradicional no es, en cambio, un estatus susceptible de ser elegido ni una disputa que se halle abierta a todos (Gessaghi, 2012). Aunque a través de las alianzas matrimoniales y otras estrategias de integración las grandes familias abren canales de ingreso, es el nacimiento lo que garantiza la pertenencia. La “clase alta” vernácula está integrada por determinados apellidos que configuran “grandes familias” o “familias tradicionales”. El nombre es el primer signo que marca la inclusión o no dentro de este grupo social<sup>8</sup>.

El apellido remite a quienes participaron de la construcción de nuestro país como nación. Sintetiza un capital simbólico construido alrededor de parientes con una actuación destacada en algún orden. Condensa también sentidos asociados a las élites terratenientes que a fines del siglo XIX hicieron de la tierra su principal y más segura base económica (Hora, 2003). Así, la asociación de la “clase alta” con las

---

<sup>8</sup> El parentesco y el apellido como capital y recurso movilizado en la competencia por el acceso a posiciones sociales diferenciales se impone por su relevancia dentro de los estudios sobre las élites. Yanagisako (2002) muestra que la familia es crucial en la producción y reproducción de las relaciones capitalistas en la industria textil italiana. Abélès (1989) analiza la importancia de pertenecer a un linaje en el acceso a posiciones políticas aun cuando estas deben ser refrendadas por el voto popular. Canelo (2012) llega a la misma conclusión en su estudio sobre los legisladores argentinos. Más recientemente, análisis sobre las élites políticas en Chile confirman que los elegibles hacen uso de diversos tipos de recursos que no pueden reducirse a un capital económico. Entre otros, destacan la importancia del capital político familiar como recurso de gran valor en la competencia política que, al ser transferido o heredado, otorga ventajas electorales a quienes disponen de él (Joignant, 2014; véase también González-Bustamante, 2014).



familias tradicionales recoge una dimensión histórica profunda, socialmente instalada, que vincula al campo y a sus propietarios con la élite política que construyó una parte decisiva de la Argentina moderna.

Las grandes familias, a su vez, ligan su origen a un pasado de varias generaciones en la Argentina, previo a 1860. La “antigüedad” es un criterio que participa de las disputas por la legítima pertenencia al grupo. La diferenciación respecto de “los recién llegados” es central. Sin embargo, la referencia actual a la “clase alta” como una élite social monolítica vinculada al campo y a los padres fundadores de la patria oculta el trabajo histórico que fue necesario para construir esta representación. No siempre – ni desde un primer momento– la alta sociedad se definió a sí misma como un núcleo cerrado o integrado por un conjunto de familias “originarias” (Losada, 2008).

La importancia que adquirió la antigüedad apareció poco a poco y se ligó a otra de las nociones que comenzó a circular para nombrar a este grupo social: los patricios. Las grandes familias necesitan demarcarse de cualquier pretensión aristocrática y para ello construyen vínculos con los hombres que actuaron en la consolidación de la patria. Es decir que la “clase alta” se define incluyendo, también, clasificaciones asociadas al mérito de haber participado destacadamente en la fundación de la nación. Aun cuando estos sentidos de la meritocracia han ido cambiando históricamente, la “clase alta” se vio siempre imposibilitada de construir una casta de nobles cuyos privilegios se sustentaran en el nacimiento debido a la fluidez que caracterizó a la Argentina desde su conformación (Gessaghi, 2012). La “alta sociedad” debió afrontar, desde siempre, los desafíos de una sociedad cambiante cuyas jerarquías se veían sensiblemente cuestionadas por los efectos de la movilidad social o por la expansión de la educación o del consumo (Losada, 2008). El apellido –es decir, parentesco y nacimiento– siempre debió articularse con principios de distinción meritocráticos.

El apellido marca la pertenencia a un grupo social por lazos de familia, pero cada generación, iluminada por su antecesora, debe mantener su estatus adquirido (Le Wita, 1988). Como señala Abélès (1989), poseer un nombre permite ser elegible pero no asegura ser elegido. Un apellido tradicional hace acreedor a quien lo posee de cierto estatus, pero este debe ser refrendado por cada nueva generación. El apellido no asegura el éxito, sino que es un recurso –no es lo mismo no tenerlo– que debe ser puesto a participar en la competencia por la posición social. La jerarquía de cada apellido depende de los familiares notables que se puedan contar dentro del grupo de parentesco.

A diferencia de la legitimidad aristocrática, aquí los procesos de distinción de la “clase alta” se articulan con formas de selección que, como el mérito, son eminentemente modernas. Contar con “próceres reconocidos por haber hecho la patria” entre los ancestros del linaje y con parientes meritorios en la actualidad es condición necesaria para conservar el estatus familiar. Es decir que al apellido, a la marca natural, se le yuxtapone la marca del mérito personal. Naturaleza y mérito están imbricados.

## **1.2. Polisemia e inscripción: el mérito como fuente de una individualidad valorada**

En el mundo de las grandes empresas, las reglas del mérito están prescritas. Si bien las formas que adquiere la competencia por el puesto tiene características particulares en cada firma —que expresan la singularidad organizacional que se plasma en organigramas, nomenclaturas, prácticas institucionales, etc.—, es asimismo posible reconocer rasgos comunes que remiten a una “gramática del *management*” (Luci, 2012). Boltanski y Chiapello (1999) han definido al *management* como la retórica moral y justificativa propia del capitalismo actual. Apelando al postulado *weberiano* que afirma que la dinámica de acumulación se sostiene en una trama normativa que evoca un cierto “espíritu”, los autores señalan que las transformaciones económicas del último cuarto del siglo XX se acompañaron de una renovación moral. La gramática que sostiene a la actual ideología capitalista deja atrás la trama burocrática y despersonalizada de inserción individual y moviliza principios de individuación basados en el emprendimiento y la autonomía como fuente de valoración de sí.

Estos procesos que los autores describen para los países desarrollados —y más particularmente para el caso francés— se verifican, aunque con particularidades locales, en nuestro país. La forma crecientemente global de circulación del capital y de las empresas transnacionales tuvo en Argentina un arraigo fuerte en los años 90 cuando, como resultado de la privatización de empresas públicas y la apertura al ingreso masivo de inversión extranjera, las multinacionales pasaron a liderar la cúpula empresarial (Chudnovsky y López, 1998). La internacionalización vertiginosa de los sectores más competitivos trajo aparejada la implementación de nuevos modos de gestión de empresas y la incorporación de formas modernas de *management* de los recursos humanos. Esto iba a redefinir las características de la élite *managerial* apta

para conducir estas firmas, así como los procedimientos para reclutarla, formarla y desarrollarla (Luci, 2014).

En el trabajo de campo pudimos ver que los postulados del *management* moderno<sup>9</sup> tienen una fuerte presencia definiendo las formas de categorización –de las personas, de su trabajo, de sus capacidades– y formulando juicios morales. Esta gramática “vive” en las empresas de un modo muy práctico y cotidiano organizando tanto los procedimientos concretos de gestión laboral como el sostén justificativo que los explica y legitima. Configura así, a la vez, una trama simbólica y una técnica de gestión que, bajo el mando de “Recursos Humanos”, organiza la selección de los directivos que pasarán a integrar la cúpula de la organización. Es, en definitiva, quien regla los principios del mérito.

El corazón de dicha gramática se sostiene en el discurso liberal que hace del mérito individual la fuente de legitimidad (Dubet, 2006). Las firmas construyen así una trama argumental y práctica que ordena las interacciones sobre la base de procedimientos que evocan la objetividad de una selección producida a partir de fórmulas meritocráticas. Adherir a las pautas de calificación y evaluación del *management* moderno supone no solo que la empresa sigue tendencias de vanguardia, sino que asegura criterios de selección objetivos y alejados de formas tradicionales de gestión asociadas al nepotismo o el favoritismo. Como dicen Metzger y Benedetto-Meyer (2008), los modos de gestión *managerial* entroncan con la lógica meritocrática que propone la transparencia de las prácticas y el rigor en la evaluación. Aunque todas las empresas estudiadas integran la cúpula empresarial del país, algunas son multinacionales de vanguardia donde el *management* moderno rige como la pauta primordial y otras, por el contrario, remiten a formas de organización más tradicionales. En estas últimas, sobre todo los jóvenes *managers* dispuestos a disputar lugares de mayor envergadura en la jerarquía abogan por cambios organizacionales que traigan la “modernidad” y los “criterios de evaluación objetiva” a firmas donde en ocasiones los ascensos contradicen los principios del mérito:

Con la nueva gestión de performance se quiere lograr que el crecimiento sea más justo, no que dependa de los contactos que uno tenga con un jefe o de cuestiones como la amistad o, no sé, cosas que no tienen que ver con el desempeño (gerente de empresa constructora).

<sup>9</sup> Sobre este tema véase Boltanski y Chiapello (1999) y para el caso argentino véase Szelczer y Luci (2014).

Formalmente, entonces, el mercado de trabajo interno de las empresas se presenta como un espacio en el que rige la transparencia, la igualdad de posibilidades y la responsabilidad individual por el éxito de la carrera (Guillaume y Pochic, 2007). La estructura meritocrática sobre la que –en teoría– se construye la élite formula un marco objetivo de reglas, procedimientos y pruebas, cuya observación exitosa supone avanzar hacia los peldaños más altos.

A diferencia del mundo de las grandes empresas, donde la gramática que formula las reglas del mérito está prescrita, en el caso de las familias tradicionales es la propia lógica del grupo la que tácitamente regla este principio. No hay aquí una referencia externa “objetiva” ni instrumentos que midan el mérito, sino narraciones de sentido que condensan significados sobre las formas legítimas de pertenencia al grupo y de justificación de su preeminencia (Gessaghi, 2014).

El “talento” ha sido y sigue siendo una de las formas más clásicas para medir y poner en relieve tanto la talla del ancestro que funda el linaje familiar, como un modo de procesar el ingreso de nuevos miembros al grupo.

Las narraciones acerca del origen familiar, llenas de relatos épicos y de parientes que viven situaciones límite y heroicas, son parte de un trabajo de constitución simbólica que justifica el estatus de gran familia por la puesta en escena de valores y tradiciones que articulan lazos de parentesco con el destino de ciudades o del país e inscriben un origen familiar antiguo, casi mitológico, en el esfuerzo y el mérito de un fundador de la fortuna familiar. Este individuo es presentado como el héroe que, en soledad y sin el sostén de entramado social alguno, detenta el mérito del trabajo de constitución del grupo familiar. Se trata de dar a los miembros de la familia ejemplos a seguir y de consolidar el sentimiento de pertenencia. La búsqueda de un pasado lejano, el recuerdo de la historia de un ancestro común de referencia y el mantenimiento de una cohesión presente son recorridos inseparables (Zalio, 1999).

A su vez, la potencialidad del mérito radica en su capacidad de procesar la incorporación de nuevos miembros al grupo social. La “clase alta” está condenada a la apertura, aun cuando su puerta de entrada sea estrecha:

Para conformar o armar o empezar una familia tradicional, es decir, mi bisabuela Mercedes Guerrico de Bunge decía que para cada hombre talentoso siempre había una chica hija de familia bien esperándolo. Vale decir que mucho más importante que el dinero era el talento. (productor agropecuario).

El talento marca la puerta de entrada a las grandes familias y sustenta su base de legitimación, no en la acumulación de un capital económico, sino en el mérito personal. Pero los hombres talentosos –nótese el género utilizado– lo son en tanto hicieron fortuna. Aunque quede excluida a nivel discursivo, la riqueza que se produce es la vara con la que se mide el mérito. De esta manera, el grupo de los apellidos puede ir renovándose con hombres meritorios, pero la actuación destacada queda subsumida a la reproducción de los códigos detrás del apellido, porque de lo contrario el mérito se banaliza.

Los contenidos que han cargado de sentido al talento capaz de conceder una validación meritocrática no son en ningún sentido estáticos. Con el correr del siglo XX y a partir de los cambios en los modos de producción agrícola, muchos miembros de las grandes familias comienzan a reivindicar la necesidad de independizarse en “un mundo que cambió” y se presentan como *self-made man*. En oposición a sus ancestros que “vivieron de la herencia”, se reconvirtieron en empresarios agrícolas (Gras, 2010) y en “profesionales adaptados a la economía moderna”.

En virtud de que heredar el negocio de sus padres les impide reivindicarse como creadores de su propio destino, estos hijos encuentran en los rápidos cambios de la economía y del mercado el desafío necesario que implica “hacerse a sí mismos”. Encontrarse en terrenos poco familiares con respecto al mundo de sus padres, ubicarse en un universo distinto, con otras reglas, los lleva a tener que tomar sus propias decisiones y, de esta manera, transformarse de “hijos de papá” en “profesionales que hicieron algo de su vida” (Gessaghi, 2011b). Ese tiempo nuevo les permite procesar la contradicción entre sentidos hegemónicos asociados al esfuerzo personal o a la carrera abierta al talento (Hobsbawm, 1997) y la herencia. Sin renegar de la herencia familiar –económica, simbólica o de aprendizajes–, prueban que son una nueva generación de hombres meritorios anclada en una fuerte “cultura del trabajo”.

La importancia de la “cultura del trabajo” se comprende en la trama de la hegemonía de la racionalidad económica que define a la competencia profesional y al esfuerzo individual como maneras legítimas de ocupar determinadas posiciones. Pero debe entenderse también en una configuración en la que entran en relación otros discursos que coexisten y compiten. Frente al halo de unos sostenido en el valor de “la cultura heredada”, en el valor simbólico del apellido familiar y en el refinamiento que le confiere su vínculo con el pasado de nuestro país, otros destacan el valor de lo adquirido en la libre competencia de individuos iguales donde la herencia y las desigualdades de origen quedan desdibujadas. Ahora bien, unos y otros se apoyan en

el mérito personal, ya sea asociado a “valores”, a una profesión en la diplomacia o al “refinamiento” y la “alta cultura”, ya sea a la capacidad de “hacer dinero” a partir de una “cultura del trabajo”. Se oponen así sentidos de lo meritatorio que vinculan los valores de una Argentina “cultura” y con un pasado europeizante, frente a una Argentina “plebea y de trabajo”.

Es posible preguntarse en qué medida los criterios de valor y engrandecimiento propios de la lógica capitalista actual configuran exigencias diferentes para las generaciones más jóvenes de la “clase alta”. Ya mencionamos que según Boltanski y Chiapello (1999), en cada contexto histórico un cierto espíritu configura la trama normativa y moral que moldea los recursos simbólicos que utilizan las personas para construir una individualidad valorada. La mutación valorativa que hace del emprendedor y de la acción de emprender cualidades de los ganadores, se traslada como una fuerte exigencia de individuación (Ehrenberg, 1995). “Hacerse a sí mismos” (Yanagisako, 2002), volverse “empresarios de sí” (Castel, 2003) son imperativos que, de distinto modo, atraviesan a los individuos de ambos espacios.

En Argentina, estos procesos que ponen en relieve cambios tanto de orden económico como cultural y social se iniciaron durante la dictadura de mediados de la década de 1970 y se profundizaron y consolidaron en la década de 1990, con el gobierno de Carlos Menem. En este período se edificó una “sociedad neoliberal” (Grassi, 2003), cuya dinámica distintiva no solo estuvo dada por cambios económicos, sino por una transformación político-cultural que incluyó tanto la recomposición de las instituciones políticas, del rol del Estado y de la estructura de clases, como también de las formas socialmente válidas de pertenencia a la sociedad. Como señala Grassi (2004), se trató de una “época de contrastes” donde mientras crecientes franjas de la población pasaban a engrosar los porcentajes de pobreza y desempleo, se exaltaba una forma de “éxito social” asociada a la capacidad de consumo y la *performance* individual en el mercado<sup>10</sup>.

Así se delineaba la trama de polarización social que comenzaría a caracterizar a la sociedad argentina (Kessler y Espinoza, 2003). Por un lado, el estancamiento socioeconómico de las capas medias y bajas se tradujo en procesos de movilidad social descendente asociados a la desregulación del mercado de trabajo y al aumento del

---

<sup>10</sup> Una situación similar describe Lima (2007) para Brasil, al observar la *Nova Sociedade Emergente* de los noventa y los “emprendedores del éxito” que se afirman como una nueva élite que manifiesta el triunfo de una nueva economía –aperturista, privatista– en el mercado global.

desempleo. Por otro lado, como contracara de aquel proceso, una nueva franja emergía como “ganadora” (Svampa, 2001): aquellos individuos que se vieron favorecidos en el nuevo esquema y para quienes se articulaban pautas de integración privilegiada a la sociedad y al mundo del trabajo. Íntimamente asociados con la recomposición del escenario económico y con la importancia creciente de las multinacionales como agentes de punta de la economía, nuevos puestos de empleo de élite se abrían para los profesionales provistos de las competencias vinculadas con la conducción estratégica de empresas en el nuevo contexto productivo y de gestión global (Luci, 2010).

Así, mientras nuevos canales de acceso a lugares de privilegio se abrían en el mundo corporativo, la clase alta se vio interpelada por la retórica del emprendimiento y el éxito individual, así como por la necesidad de formular pautas de distinción para vincularse y diferenciarse de los “arribistas”, es decir, de los “nuevos ricos” ligados a los nuevos sectores de la economía. Para las familias tradicionales comenzó a ser imperioso producir un distanciamiento respecto del dinero y la fortuna<sup>11</sup> como formas de legitimar la pertenencia a la “clase alta”, al mismo tiempo que aumentó la importancia de los diplomas escolares en la formación de los herederos a fin de producir una transferencia exitosa del control de los negocios familiares<sup>12</sup>.

## 2. La trama colectiva de una individualidad exitosa

Los procesos de construcción y justificación de las posiciones más altas entre los ejecutivos de empresas y de la pertenencia a la “clase alta” se legitiman a partir de una trama discursiva anclada en el mérito individual. Como señalamos en el apartado anterior, en cada campo empírico la retórica meritocrática articula las interacciones a partir de sentidos cambiantes y específicos.

Ahora bien, hacer inteligible las condiciones que posibilitan esta lógica individual conduce inexorablemente a documentar los soportes, los puntos de apoyo que las personas construyen, mantienen y recrean para forjar y legitimar sus trayectorias de

<sup>11</sup> Esto debe entenderse en el contexto de tradiciones históricas de más largo plazo que incluyen a la ideología católica que caracteriza a estos grupos (Gessaghi, 2014).

<sup>12</sup> El aumento de la importancia de los diplomas se debe también al contexto general de “inflación de los títulos” (Baudelot y Establet, 1989) y su relevancia siempre es matizada. Como señalaron varios entrevistados, la responsabilidad del dueño de la empresa familiar no es igual a la del ejecutivo que la conduce. Además, si es posible seleccionar entre los parientes a un “heredero meritatorio”, siempre se puede recurrir a la contratación de un ejecutivo altamente formado para que lleve adelante el gerenciamiento de la empresa.

“éxito”. A lo largo de nuestros trabajos de campo encontramos que los procesos de socialización y las formas de construcción de diversos tipos de lazo y sostén no solo predominan sino que son cruciales a la hora de explicar tanto el éxito profesional en las grandes empresas como la pertenencia a la “clase alta”. Si para un ejecutivo, lograr un puesto de élite implica diferenciarse, atravesando el proceso de prueba que impone la carrera jerárquica, al mismo tiempo supone cooperar, coordinarse con otros, construir reconocimiento, armarse de un sostén (Luci, 2010). Los miembros de las familias tradicionales, por su parte, deben realizar un trabajo activo de formación del propio grupo social que consiste en construir y recrear tanto la unidad del grupo familiar –aun a partir de tensiones y conflictos en su interior– como los lazos de conocimiento y reconocimiento con otros grupos de parentesco. En otras palabras, la lógica individual de éxito meritocrático se asocia necesariamente con una dinámica de cooperación que no sigue una orientación única y lineal, sino conflictiva e inestable.

Si, como señala Castel (2010), no hay individuo sin soportes, la importancia del análisis sociológico de los procesos de formación de las élites radica en poder evidenciar una de las formas que asume la desigualdad en las sociedades contemporáneas: disponer de puntos de apoyo sobre los cuales hacer frente a la exigencia de una individuación exitosa. Asimismo, en una configuración nacional como la Argentina, que no dispone de instancias oficiales que legitimen y consagren trayectos de élite a través de sus instituciones, las redes de interdependencia en cada espacio social se vuelven primordiales en la disputa por lograr o mantener posiciones de privilegio.

## **2.1. El reconocimiento como exigencia de legitimación**

En el caso de las empresas, si bien el discurso organizacional justifica el reclutamiento a la élite como el resultado de un proceso racional-legal, una mirada atenta a la vida cotidiana de las firmas muestra que ascender en la jerarquía requiere de un trabajo relacional activo. El acceso a los puestos de mando está estrechamente ligado con el lugar que ocupan las personas en la configuración de relaciones sociales y simbólicas que se traman en el espacio de la empresa. Ascender en la jerarquía requiere un trabajo de afianzamiento de la posición que se sostiene en la edificación del acuerdo sobre el valor individual.

Según Honneth (1992/1997), los individuos se conciben a sí mismos como poseedores de valor y como miembros legítimos de una comunidad en la medida en que encuentran reacciones positivas de aquellos con quienes interactúan: las expectativas morales que las personas formulan mutuamente refieren al



reconocimiento social de sus aptitudes por parte de los otros. Así, el progreso de la carrera tiene uno de sus sostenes en la construcción del consenso sobre el propio valor, ya que el reconocimiento de la comunidad legitima el lugar de las personas. Como señala un director de recursos humanos, la imagen y el respeto profesional de “su gente” lo consolidan como líder: “La imagen que tiene de mí mi equipo es importante, porque también eso te ayuda a establecerte como líder, el respeto profesional también conlleva el respeto por el liderazgo”. (director de empresa de consumo masivo).

Es por ello que una gerenta entrevistada admite que una carrera exitosa se apoya tanto en la producción de “logros reales” como en el “*show*” que los muestra. El crecimiento en la línea de mando se explica en parte por la capacidad de exhibir el buen desempeño, lo cual supone saber movilizar una competencia social específica, pues quienes no acompañan el logro de objetivos con el reconocimiento del entorno raramente continúan en carrera.

Vos vas construyendo tu carrera desde los logros reales y también desde la percepción que tiene el resto de vos. Yo siempre le digo a la gente que trabaja conmigo que tiene que haber un equilibrio entre la realidad de lo que hacés y el “*show*” que mostrás. La gente que solo hace “*show*” y no puede demostrar logros, puede ser que al principio le vaya bien pero a la larga cae. La gente que realmente hace un trabajo brillante pero no lo muestra de ninguna manera, la verdad que es difícil también que desarrolle una carrera (gerenta de empresa de consumo masivo).

Cumplir los objetivos propuestos y obtener una alta calificación son factores de la carrera directiva. La *performance* es un elemento de diferenciación que hace del mérito un principio de justificación de las posiciones. Ahora bien, el imperativo de la “puesta en escena” (Goffman, 1959/1973) suma un componente relacional a la selección: la visibilización del mérito y su reconocimiento por parte de otros son competencias centrales. Un director enfatiza sin dudar que “hay que ser muy bueno y hay que parecer que se es muy bueno” (director de una empresa de telefonía).

Un gerente entrevistado explica que en una empresa como la suya, donde los procesos están interrelacionados y donde, por ende, gran parte del desempeño laboral pasa por saber “conectar la red”, la capacidad de construir lazos interviene en el éxito de la carrera. Obtener el “apoyo de los clientes internos”, es decir cultivar relaciones de aprecio, colaboración, estima y respeto, es esencial para llegar a la cima:

En la compañía de alguna manera llegás por cómo operás internamente. El apoyo de tus clientes internos es clave. Nadie construye su carrera si nadie lo quiere. Si en la compañía nadie te quiere, es muy difícil (gerente de empresa de consumo masivo).

La carrera *managerial* se apoya en una densa red de lazos de interdependencia que permite acumular capital social, que se traduce tanto en reconocimiento y valoración social como en el acceso a información y el control de recursos. Esta trama de relaciones construye el soporte interpersonal del progreso de la carrera.

Los miembros de las familias tradicionales, por su parte, son individuos propietarios que nacen en el seno de una familia que les legará –la mayoría de las veces– un importante capital económico que deberán (por lo menos) conservar y en el mejor de los casos, incrementar. Los lazos de parentesco son un vector de transmisión de los bienes más importantes: prestigio, relaciones, buena reputación, redes políticas, una larga tradición y construcción de relaciones de poder que derivan de un capital que no es (solo) económico. Sin embargo, tal como hemos señalado, la “clase alta” se ve forzada a legitimar su posición a partir de una trama justificatoria principalmente meritocrática. Los miembros de este grupo social resuelven la exigencia de individuación a partir de realizar un trabajo activo de construcción de la familia tradicional como un grupo meritorio y socialmente valorado, ya que el grupo de parentesco es el principal sostén simbólico y material de la propia posición social.

Los miembros de las grandes familias participan de una lucha por el reconocimiento como integrantes legítimos de la “clase alta”, y por lo tanto de una élite, a partir del lugar que ocupan en la configuración de relaciones sociales y simbólicas que se traman en el espacio de las familias tradicionales. Esto requiere de un doble trabajo. Por un lado, de la construcción activa de ese espacio llamado “clase alta” y de la posición del propio grupo de parentesco en dicho campo. Por otra parte, implica construir el propio lugar en la jerarquía familiar. Ambas fases de este proceso están imbricadas: jerarquizarse dentro de la familia implica construir lazos y reconocimiento social a partir de una actuación destacada; y es ese mismo reconocimiento el que construye y jerarquiza a la propia familia tradicional dentro del espacio de las grandes familias.

El afianzamiento de la propia posición y la del grupo de parentesco requiere un trabajo relacional activo. El progreso de cada individuo se sostiene sobre la construcción del consenso sobre su valor dentro de la familia y a partir del reconocimiento de ese grupo familiar en relación al conjunto de familias que integran la “clase alta”, pero

también respecto del resto de la sociedad. En esta dialéctica, el reconocimiento de la comunidad legitima el lugar del grupo y de las personas que lo integran.

La formación de la familia tradicional –y del lugar de cada individuo dentro de ella– asume distintas formas a partir de una diversidad de prácticas orientadas a construir reconocimiento recíproco. La memoria genealógica, los relatos acerca del origen familiar, habitar las mismas casas, reunirse en el campo o las tradiciones escolares forman parte del trabajo por instituir el valor de la unidad familiar, disputar su reconocimiento y jerarquizar a las personas que la integran.

La afanosa inversión en la recreación de la historia del grupo familiar a través del análisis genealógico contribuye a ligar a los distintos grupos de parentesco y a certificar su distinción a partir de su inclusión en una densa red social. Es decir, la inclusión de los individuos en distintas posiciones en un árbol genealógico produce un modo de estar relacionados. La genealogía certifica el entramado en que se sitúa cada familia y consagra un estatus adquirido y reconocido por los otros (Le Wita, 1988). De esta forma se va consolidando la idea de que se pertenece a una gran familia argentina unida por relaciones de *interconocimiento* y de *interreconocimiento*. En esa trama, cada persona encarna la perennidad de un linaje, habla de sus padres y de sus ancestros. El apellido remite a ellos y a la pertenencia a un grupo. Los miembros de las familias tradicionales no están solos, ya que son individuos cuyo nombre evoca una historia, una trayectoria y una red de individuos. Lo que los distingue es su posición en un entramado de relaciones de filiación y alianza. De esta manera, cada entrevistado se emplaza en una red y es evaluado de acuerdo con ella<sup>13</sup>. A su vez, las familias tradicionales no se forman jamás aisladamente, porque cada familia se emplaza en una red de familias. Esos lazos familiares –signo social distintivo– destacan la base relacional del acceso a este grupo social, aun con sus jerarquías y rivalidades (entre ellas y en su interior).

<sup>13</sup> “Rosario Ortiz de Rosas dirige la fundación filantrópica que lleva el nombre de sus tres tías maternas, ellas fueron quienes donaron el edificio en donde funciona. Su padre es el director de una de las consignatarias de hacienda más grandes del país y miembro de uno de los 35 grupos agropecuarios más grandes de la Provincia de Buenos Aires. Ella está casada con Mariano, tercera generación dentro de uno de los grupos agropecuarios más importantes del sur del país. La madre de Mariano pertenece a la familia que fundó el ingenio azucarero principal en la zona norte de la Argentina. Los primos de Rosario han desarrollado un conocido estudio de abogados y cuentan entre sus clientes a las empresas más grandes de la economía argentina. La mujer del hermano de Rosario es hija de un exministro de economía. Dos tíos de Rosario fueron dirigentes de la Sociedad Rural Argentina” (Registro de campo, agosto de 2008).

El trabajo de creación y recreación de la familia tradicional se vale también de relatos acerca del origen familiar que fundan “la gran familia” y que procuran darle coherencia y estabilidad. Estas narrativas tienen un lugar central en la construcción y el mantenimiento de lazos afectivos al interior del grupo de parentesco. Además, mantienen ocultas las eventuales divergencias en la evolución social de las diferentes ramas de la familia.

Integrar a la familia en una unidad armónica —que absorba los conflictos— no puede separarse de sus implicancias en la reproducción de los medios económicos del grupo de parentesco<sup>14</sup>. Pero esta labor no sería acabada si no se completara con el afianzamiento de los lazos entre los distintos grupos domésticos y de quienes los integran. El apellido evoca vínculos en común entre los miembros de estas familias y contribuye a generar lazos de confianza y eventuales solidaridades u obligaciones. Un abogado de un reconocido estudio y heredero de una importante entidad financiera decía:

Entre familias tradicionales siempre vamos a hablar y va a haber algo en común. Más o menos en dos minutos de conversación vamos a sacar algo en común, que alguien o que perteneció a algo o que lo vivió de su abuela, algo muy tradicional de acá, o que conocemos a alguien en común, pero algo va a traer, algo me va a decir.

Otra entrevistada, directora de La Guía Azul<sup>15</sup>, cuenta que el día anterior la llamó un amigo porque su hijo iba a hacer una operación inmobiliaria y no conocía al escribano. Su amigo le dijo: “¡Ay! Decime, ¿lo tenés en la guía? ¿No te fijás? Nos

---

<sup>14</sup> Las fuerzas que impulsan a identificar los intereses particulares de cada individuo con los intereses colectivos de la familia (Bourdieu, 1994) no siempre son eficaces. La “familia tradicional” no es un conjunto armónico e indiferenciado de individuos. En su interior se distinguen relaciones de poder. En este sentido, los conflictos en el seno de las familias de la “clase alta” invitan a prestar atención a la compleja interacción de sentimientos que moldea el funcionamiento de los proyectos económicos familiares. Como documentamos en nuestro trabajo de campo, las traiciones y la desconfianza en los grupos de parentesco no implican necesariamente la imposibilidad de reproducir el capital familiar. Muchas veces, estos sentimientos favorecen la fragmentación de la economía doméstica y derivan en la diversificación del capital y en su expansión (Yanagisako, 2002).

<sup>15</sup> Se refiere a La Guía Azul, uno de los diversos tipos de documentos que contribuyen a fijar las historias de cada apellido, a situar a cada unidad familiar en la red de familias en general y a cada individuo en esa red. A los problemas de legitimación y de cohesión, las genealogías, los libros familiares y las guías sociales ofrecen respuestas concretas (aunque su éxito nunca es completo). La Guía Azul detalla por orden alfabético: el nombre de las familias que componen la “clase alta”, la dirección de la casa familiar —en numerosas ocasiones se registra más de una propiedad—, los nombres de las señoritas y —a diferencia de hace cien años— los varones solteros (señores) y sus teléfonos.

fijamos y nos dimos cuenta de que era ‘fulanito de tal’”. Su amigo decidió que le iba a comentar al escribano que él era amigo de su cuñada. “Todas esas cosas abren puertas”, concluye la entrevistada<sup>16</sup>.

## 2.2. Mérito y sostén: límites y tensiones de una relación ineludible

La densa red de lazos de interdependencia que permite acumular capital social y acceder a recursos no cuestiona la lógica meritocrática desde la cual se justifican hegemónicamente estas posiciones. Como señalamos en el apartado anterior, tener un apellido tradicional te hace acreedor de cierto estatus pero este debe ser refrendado por cada nueva generación. El apellido no asegura el éxito sino que es un recurso que debe ser puesto a participar en la competencia por la posición social<sup>17</sup>. En cada una de las familias, los distintos miembros transitan por una diversidad de trayectorias en las que reproducir la propia posición social implica un “logro” y, en este sentido, este proceso es relatado de forma meritatoria. Volverse un exitoso profesional del *agrobusiness*, integrar la lista de los más grandes propietarios de tierras en la provincia de Buenos Aires, dirigir cámaras empresarias, conducir grupos de *lobby* relacionados con la actividad agropecuaria, aparecer en los medios de comunicación por la realización de importantes actos de filantropía, son elementos de diferenciación que hacen del mérito un principio de justificación de las posiciones. La visibilidad social que tengan estas actividades suma a la construcción de reconocimiento por parte de los demás miembros de la “clase alta” y del conjunto de la sociedad, incrementando la valoración social de cada individuo, de su grupo familiar y del conjunto de las familias tradicionales.

A partir de una actuación que continúa el legado familiar, cada nueva generación debe confirmar el valor del apellido: no hacerlo tiene su precio. O bien el grupo

<sup>16</sup> Los lazos de confianza y los intercambios recíprocos entre los miembros de estas familias abarcan una multiplicidad de prácticas. Una reconocida coleccionista de arte e hija de un político de renombre consultada señalaba que en su casa a nadie le importaba si estudiabas o no: “siempre había algo familiar donde meterse: en el campo de la familia, en la consignataria de mi abuelo, siempre había un lugar”. Por otra parte, varios abogados entrevistados advirtieron que ante la necesidad de contratar personal para sus estudios no dudaban en privilegiar a sus excompañeros de colegio frente a otros candidatos, aun cuando los primeros estuviesen menos calificados.

<sup>17</sup> A lo largo del trabajo de campo que condujo a esta investigación (Gessaghi, 2011a, 2014) nos encontramos con la figura del “desclasado”: miembros de estas familias que dejan de pertenecer a “la clase alta”. El “desclasamiento” implica una ruptura muy fuerte en las trayectorias de los sujetos y conlleva una decisión personal a la que se asocia una férrea voluntad porque, fundamentalmente, “desclasarse” implica dejar de hacer el trabajo que se viene describiendo.

familiar pierde el reconocimiento y solo “conserva el apellido” o se produce el “desclasamiento”. En el primer caso, y dado que “la fortuna no hace al grupo”<sup>18</sup> estas familias pueden continuar frecuentando los mismos círculos de sociabilidad y si mantienen determinados comportamientos y logran estrategias matrimoniales exitosas pueden seguir perteneciendo a la “clase alta” aunque no posean dinero. En el segundo caso, el desclasamiento se produce porque existe la voluntad de dejar de realizar o de ser parte del trabajo de formación de la “clase alta” descrito más arriba<sup>19</sup>.

En el caso de las empresas, los entrevistados destacan el rol que cumple el capital social en el desarrollo profesional y las trabas que implica la carencia de una red de relaciones. Desde su ingreso a una empresa constructora argentino-italiana como joven profesional, uno de los gerentes cuenta que se desempeñó siempre en la misma área: “llevo prácticamente diez años en la empresa, entré a este mismo sector, pero no fui rotando”. Esta circunstancia implicó que acumular relaciones, conocidos o contactos en diferentes áreas de la compañía se volviera más difícil:

Un tema fundamental es la red de contactos que uno pudo armar. Hay factores formales y factores informales que afectan el desarrollo. Formalmente es importante haber tenido todo un crecimiento en conocimiento, en experiencia, en gestión de personal, etcétera, pero lo que es más informal, aunque no menos importante, es poder apoyarse en gente que ayude al crecimiento (gerente de empresa constructora).

Una entrevistada de una de las firmas telefónicas que fueron privatizadas en la década de 1990 explica que su ascenso al nivel gerencial estuvo muy vinculado con el puesto que ocupó durante sus primeros años en la firma, donde se encargaba de brindar soporte en recursos humanos a los ejecutivos de alto rango: “me veían, estaba expuesta a los directivos, al tipo que decide, me tomaron confianza, entonces si tienen que elegir, bueno, tenés esa oportunidad” (gerenta de empresa telefónica).

---

<sup>18</sup> Como se mostró, la trama de justificación que construyen estas familias para legitimar una posición de élite excluye los discursos asociados a la generación de dinero o riqueza. Obviamente el capital económico es central para acceder a este grupo social, pero la fortuna no puede ser mostrada o esgrimida como criterio de legitimación de la posición.

<sup>19</sup> En cada una de las familias, los distintos miembros transitan por una diversidad de trayectorias de clase. Muchas veces los parientes mejor posicionados colaboran con los que tienen menos suerte. Por ejemplo, en varias familias dedicadas a la producción agropecuaria, es uno de los parientes el que lleva adelante la explotación de las tierras y concentra los mayores beneficios económicos. El resto de los familiares muchas veces recibe una compensación que no necesariamente le posibilita un gasto oneroso. Sin embargo, estos últimos no quedan excluidos del grupo social.

Como ella misma explica, frente a la necesidad de reclutar para un puesto vacante es común “evitar todo el proceso de búsqueda” que supone activar los mecanismos de recursos humanos y seleccionar directamente a alguien con quien se ha tenido algún tipo de contacto profesional. Muchas de las posibilidades de ascenso se producen en los procesos de interacción cotidiana (Goffman, 1959/1973), eludiendo los mecanismos meritocráticos formales: “a María la ascienden y se hace cargo de un área, yo había trabajado con ella hacía dos años, entonces cuando ella arma su equipo me convoca para formar parte y acá estoy” (gerente de empresa de consumo masivo). Son el conocimiento y el reconocimiento previo, es decir, la confianza y la estima (personal y profesional) que decantan de experiencias de trabajo previas, o de referencias brindadas por personas en quienes se confía, lo que muchas veces abre oportunidades profesionales.

Al igual que el acceso a posiciones de élite por la pertenencia a un grupo familiar, estas experiencias en las empresas cuestionan la lógica meritocrática que se pregona como criterio de procedimiento y legitimación. Si, formalmente, el mercado de trabajo interno se presenta como un espacio abierto, transparente e imparcial, donde cada uno es responsable por el éxito de su carrera (Luci, 2011), es habitual, no obstante, que al momento de reclutar se eludan las formalidades y se movilicen otros criterios (confianza, estima, recomendación) que esquivan las reglas formales del concurso. Por eso, acumular capital social en las altas esferas de mando, ser conocido y reconocido por quienes definen el mercado interno, es un recurso indispensable. Esto marca una diferencia con respecto a países como Francia, por ejemplo, donde las relaciones sociales internas difícilmente superan el hándicap educativo de partida, que aleja de los máximos puestos de dirección a quienes no egresaron de una *grande école* (Guillaume y Pochic, 2007).

Fue interesante observar que muchos de los procesos de observación y examen de los futuros líderes, asentados en procedimientos de selección y técnicas de gestión “objetivas”, culminan en reuniones donde los superiores debaten qué personas son las más adecuadas para cada puesto. Así lo resume un responsable de recursos humanos:

En definitiva, es una reunión donde hay directores que dicen: "¿Este qué es? ¿Es alto potencial o no? ¿Merece un ascenso o no?" Se generan esas discusiones caso por caso y al final llegás a una conclusión (director de empresa automotriz).

Pareciera que, pese a que las firmas desarrollan complejas técnicas de gestión del personal –muchas veces con el apoyo de importantes firmas de consultoría internacional–, los procesos de selección culminan en la construcción de acuerdos que se discuten entre pocos. Como reconoce un gerente: “hay muchos foros en los cuales uno no participa y sí tu superior y el hecho de que te nombre, que diga: “esta persona” es importante, ¿no? porque vos no estás” (gerente de empresa telefónica). Ser nombrado, estar en boca de los superiores jerárquicos, contribuye a replicar la buena imagen y a “estar presente” en instancias donde se conforma la opinión sobre las personas. Esto es crucial en organizaciones donde la opinión intersubjetiva no solo teje construcciones colectivas de estima y reconocimiento, sino que estas intervienen en la diferenciación de recorridos profesionales. Así se pone en primer plano el peso de las competencias relacionales en la edificación de una carrera exitosa y los límites que enfrenta la selección meritocrática “pura” como gramática de justificación de los lugares.

Ahora bien, tampoco en este caso, estos elementos, que muestran que los modos de acceder a una posición de privilegio en las empresas argentinas no solamente se rigen por la selección formal, contradicen para los nativos los principios del mérito. En efecto, saber construir relaciones de empatía y aprecio, armar redes y formas de colaboración son, también, actividades meritorias que movilizan competencias sociales que son valoradas y requeridas por las empresas. Estos lazos, y las formas de selección informal que activan, no contradicen necesariamente la exigencia meritocrática pues no solapan la excelencia en el cumplimiento de la actividad profesional, sino que vienen a complementarla. Saber mostrarse, armar equipos de trabajo, ser apreciado y reconocido por colegas y superiores son formas de potenciar la base primera sobre la cual se edifica su carrera: el desempeño profesional exitoso.

Existe, sin embargo, un tipo de afinidad que para los nativos sí contradice el principio rector del mérito: son aquellas relaciones que se agrupan bajo las nociones de “padrino”, “clan” o “alianza política” –una forma de lazo muy común en las empresas–. Sin dudas, las relaciones que derivan de la pertenencia a un bando, el apoyo de un superior que apadrine la carrera o, incluso, la capacidad de manejar lo que los entrevistados llaman relaciones políticas, son elementos que abren oportunidades. Ahora bien, en contraste con la construcción de sentidos que rodea a la habilidad de tejer relaciones en las altas esferas de mando o saber edificar el reconocimiento de los demás, el conjunto de argumentaciones agrupadas bajo estas tres referencias involucra la invocación de categorías morales de valoración y juicio sobre la ética que rodea a estos intercambios.



Los nativos elaboran distinciones significativas –que remiten a apreciaciones morales– en lo que refiere a diferenciar lo que definen como tener y generar buenas relaciones con los máximos niveles jerárquicos de la organización, por un lado, de lo que entienden como adherir a la lógica de manejos políticos, *clánicos* o padrinazgos, por otro. Si el primer término aglutina una serie de significados que no exigen a las personas justificaciones de orden ético –en el sentido de que no lesionan las concepciones socialmente compartidas sobre lo que se consideran conductas aceptables ya que esta dimensión de las relaciones interpersonales no es incompatible con la exigencia meritocrática–, el segundo parece contestar ciertas exigencias morales que imperan en este espacio. Adherir a esta dinámica compromete la integridad moral de quienes tienen en el “profesionalismo” su fuente de legitimidad personal.

Las referencias sobre “tener un padrino” o “apadrinar a alguien” son, casi taxativamente, impugnadas por los *managers* que abogan, en cambio, por la objetividad de los procesos y el juicio por los resultados, independientemente de las preferencias personales o la empatía subjetiva. Frente a la vinculación con alguna de estas categorías, las personas deben ofrecer distintos tipos de justificación y explicación. Llegados a las posiciones directivas, los *managers* reconocen que el futuro de su carrera está estrechamente ligado a las políticas empresariales que desarrollan los grupos accionarios. En los más altos niveles, donde “ya no solo importa la parte técnica sino el manejo de relaciones”, una cualidad importante para asumir ciertas posiciones es “ser una persona confiable para el accionista”. Si hasta el nivel gerencial las relaciones interpersonales y el capital social constituyen las formas de relación predominantes, en el nivel directivo lo que se entiende como “cuestiones políticas” asocia la ruta ascendente con las relaciones personales entabladas con los accionistas.

La inestabilidad que predomina en aquellas organizaciones cuya conducción cambia con cierta frecuencia hace que la pertenencia a un grupo o el apoyo de un superior tengan un peso significativo en el desarrollo profesional, ya que son formas de generar esferas de estabilidad a partir de aglutinar pertenencias colectivas. Puesto que el alto mando cambia periódicamente, los *managers* ven desmanteladas las redes de estima y reconocimiento que construyeron en las altas esferas: “tenés que empezar de cero a mostrar quién sos”. Frente a esta inestabilidad, la conformación de grupos (bandos, camarillas, clanes) permite consolidar zonas de cooperación que estabilizan las interacciones en un espacio en permanente transformación y movimiento.

Esto último resulta interesante ya que sostenemos la hipótesis de que las redes de interdependencia en cada espacio social se vuelven primordiales para construir y mantener posiciones de privilegio en contextos de mayor inestabilidad. Ya sea que remita al cambio en las conducciones en las cúpulas de las empresas o a la fluidez que caracteriza a una sociedad como la Argentina, cuyas jerarquías se ven siempre cuestionadas por una “pasión por la igualdad” instalada como demanda creciente de gran parte de la sociedad (Kessler, 2014), o a las transformaciones de la estructura social impulsadas por los distintos modelos económicos, ejecutivos o miembros de la “clase alta” que realizan un trabajo activo de construcción, mantenimiento y justificación de la posición social a partir de los sostenes que dan las redes de interdependencia locales y el reconocimiento recíproco. La inexistencia de canales institucionales consagrados por el Estado que certifiquen trayectos de élite profundiza estos procesos.

## Conclusiones

En este artículo indagamos en los procesos de construcción de las élites intentando comprender cómo se producen, se mantienen y se justifican las posiciones de privilegio en la Argentina. Este ejercicio arroja luz sobre el trabajo activo de construcción y consolidación que requiere la producción de una posición de élite. En Argentina, ese trabajo se explica a partir de ciertas características propias de su historia sociopolítica y su particular configuración institucional que le otorgaron rasgos distintivos a los procesos de obtención de posiciones de privilegio, caracterizados por la inestabilidad del lugar alcanzado y por la exigencia, entonces, de mantenerlo y legitimarlo activamente. Como señalamos, en este caso no es posible describir una trayectoria institucional que guíe a las personas en el camino a la cima, es poco frecuente que los estatutos garanticen los lugares, el privilegio es siempre sospechado y reconoce pocas jerarquías. En esta trama, las personas se ven especialmente exigidas de sostener las posiciones que alcanzan, a la vez que interpeladas a producir formas de justificación que las validen como legítimas acreedoras. Es quizás por ello que el componente relacional en la construcción de las posiciones de privilegio se destaca en el caso argentino: el trabajo activo por obtener y consolidar el lugar exige la movilización de una competencia social específica.

En ese proceso de construcción y justificación del lugar vimos que en dos espacios sociales en apariencia muy opuestos se desarrolla, no obstante, una dinámica similar. Las tramas de justificación que producen los individuos que ocupan posiciones de privilegio en el mundo corporativo y en las familias tradicionales nos muestran ciertas

exigencias comunes: la construcción de una posición de élite se produce a partir de una doble dinámica que articula procesos de individuación fuertes –para obtener un lugar hay, sin duda, que disputarlo, competir, sobresalir del resto– con formas de socialización donde la cooperación –la producción de una red de sostén– y el reconocimiento de los otros son claves. La lógica individual de éxito que resulta de obtener lugares escasos se asocia necesariamente con una dinámica de cooperación. La exigencia de individuación (propia de la modernidad y profundizada cuando abordamos “individuaciones de élite”) se resuelve a través de una trama colectiva.

Si la pretensión meritocrática resulta evidente en un espacio competitivo como es la carrera jerárquica en una gran empresa, no deja de sorprender que los individuos que pertenecen a la “clase alta” argentina también se vean interpelados por esta exigencia. El derecho de nacimiento no los exime de justificar su lugar apelando a una retórica del mérito que –cargada de contenidos específicos– es una parte activa del ejercicio de construcción–preservación del lugar que producen las grandes familias. Aquí tampoco las relaciones de parentesco aseguran *per se* y para siempre el lugar. Las grandes familias realizan un trabajo permanente de construcción de la posición individual –en tanto familia portadora de un apellido– y grupal –como el conjunto de familias que componen la “clase alta” vernácula–, movilizando sentidos de lo meritorio que se enlazan con una trama colectiva.

Por otra parte, si las tramas de reconocimiento intersubjetivo sobresalen a la hora de explicar cómo este conjunto de familias teje su lugar en la historia nacional, vale subrayar que la carrera jerárquica en una gran empresa no es solo función de una performance exitosa. La pura meritocracia está lejos de revelar cómo se accede a un puesto jerárquico. La trama de la justificación sostenida en la selección de los mejores se articula con una lógica que *a priori* impugnaría los criterios de elección imparciales y objetivos, pues se apoya en formas de socialización y apreciación intersubjetiva que se alejan de la pretensión meritocrática formal.

En otras palabras, los individuos en ambos espacios son dependientes del universo de intercambio social organizado según los principios normativos del mérito y del reconocimiento recíproco. El trabajo de producción y justificación de una posición de privilegio se plasma en una gramática que articula una lógica individual (que explica por qué se es el mejor o por qué se sobresale del resto), al mismo tiempo que debe reconocer una trama colectiva sobre la cual dicha posición fue construida.

Si bien a lo largo del artículo hemos intentado atender a las especificidades culturales y políticas que moldean los procesos de producción de las élites en la Argentina, creemos que el análisis de este caso permite trazar algunas hipótesis de mayor generalidad. Hemos visto que en el proceso de disputar (construir) así como de consolidar y legitimar una posición de élite se enfrentan y articulan dos principios: de individuación y de solidaridad. Sostenemos que si alcanzar una posición de élite representa el mayor grado de individualización, es al mismo tiempo un producto colectivo. Es la trama colectiva la que hace emerger al individuo, en este caso a un individuo exitoso.

Aceptar esta constatación nos obliga a repensar la importancia de profundizar los estudios sobre las élites. Si, exceptuando algunos casos, las ciencias sociales —en la mayoría de las academias nacionales— se han mostrado indiferentes al análisis de los grupos dominantes (Joignant y Güell, 2011), creemos necesario resaltar el potencial de estas investigaciones para arrojar luz sobre los modos de comprender los procesos de desigualdad social en las sociedades contemporáneas. En el caso que analizamos resulta evidente que los soportes que requieren y disponen las personas para desarrollar trayectorias exitosas no solo están desigualmente distribuidos, sino que de esa distribución emergen individuos desigualmente dotados de los recursos necesarios para hacer frente al imperativo de construir una individualidad socialmente válida y reconocida. En suma, los diferentes tipos de individuo emergen como resultado de configuraciones colectivas diversas que los forjan y sostienen. Y sobre eso, los estudios sobre las élites tienen mucho para aportar.

## Referencias

- Abélès, Marc (1989). *Jours tranquilles en 89, ethnologie politique d'un département français*. Paris: Éditions Odile Jacob.
- Almedia, Ana María F. (2001). "The formation of elites in São Paulo". *Social Science Information*, vol. 40, n°4, pp. 585-606.
- Basualdo, Eduardo (2006). *Estudios de historia económica argentina. Desde mediados del siglo XX a la actualidad*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- Baudelot, Christian y Establet, Roger (1989). *Le niveau monte. Réfutation d'une vieille idée concernant la prétendue décadence de nos écoles*. Paris: L'Épreuve des Faits; Seuil.
- Beccaria, Luis (2001). *Empleo e integración social*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Boltanski, Luc y Chiapello, Eve (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard.

- Bourdieu, Pierre (1994). *L'esprit de famille. Raisons pratiques sur la théorie de l'action*. Paris: Seuil.
- Bourdieu, Pierre y De Saint Martin, Monique (1978). "Le patronat". *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 20, n°1, pp. 3-82.
- Canelo, Paula (2012). "¿Sabios, ricos y buenos? Perfiles sociales y carreras políticas de los senadores nacionales argentinos en 1973, 1983 y 1989", en Sandra Ziegler y Victoria Gessaghi (compiladoras), *Formación de las élites: Nuevas investigaciones en Argentina, Brasil y Francia*. Buenos Aires: Editorial Manantial-FLACSO.
- Castel, Robert (2003). *L'Insécurité sociale. Qu'est-ce qu'être protégé?* Paris: Seuil; La république des idées.
- Castel, Robert (2010). *El ascenso de las incertidumbres: Trabajo, protecciones, estatuto del individuo*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Chudnovsky, Daniel y López, Andrés (1998). "Las estrategias de las empresas transnacionales en la Argentina y Brasil. ¿Qué hay de nuevo en los años noventa?" *Desarrollo Económico*, vol. 38, n°152, pp. 69-103.
- Coenen-Huther, Jacques (2004). *Sociologie des élites*. París: Armand Colin.
- Dalton, Melville (1951). "Informal Factors in Career Achievement". *American Journal of Sociology*, vol. 56, n°5, pp. 407-415.
- Darchy-Koechlin, Brigitte y van Zanten, Agnès (2003). "Introduction. La formation des élites". *Revue internationale d'éducation de Sèvres*, n°39, pp. 19-23.
- Dubet, François (2004). "Critique de la performance comme modèle de justice", en Benoît Heilbrunn (compilador), *La performance, une nouvelle idéologie?* Paris: La Découverte.
- Dubet, François (2006). *Injustices. L'expérience des inégalités au travail*. Paris: Seuil.
- Ehrenberg, Alain (1995). *L'Individu incertain*. Paris: Hachette Littératures.
- Gessaghi, Victoria (2011a). *Educación y clase alta: etnografía de una relación*. Tesis (Doctorado en Antropología Social), Universidad de Buenos Aires.
- Gessaghi, Victoria (2011b). "La "clase alta" en la encrucijada: 'heredar la vajilla de San Martín' o 'hacerse profesionales'", en Sara Ziegler y Victoria Gessaghi (compiladoras), *Formación de las élites: Nuevas investigaciones en Argentina, Brasil y Francia*. Buenos Aires: Editorial Manantial-FLACSO.
- Gessaghi, Victoria (2012). "El trabajo de formación de "la clase alta" argentina. Un abordaje desde la antropología social". *Intersecciones en Antropología*, vol. 13, n°2, pp. 393-408.

- Gessaghi, Victoria (2014). *Dentro y contra la igualdad: relatos de justificación del privilegio en "la clase alta" argentina*. Ponencia preparada para el XI Congreso de Antropología Social, Rosario, Argentina.
- Goffman, Erving (1959/1973). *La mise en scène de la vie quotidienne I: La présentation de soi*. Paris: Les Éditions de Minuit.
- González-Bustamante, Bastián (2014). "Elección directa de consejeros regionales 2013. Rendimiento del capital político, familiar y económico en una nueva arena electoral en Chile". *Política, Revista de Ciencia Política*, vol. 52, n°2, pp. 49-91.
- Gras, Carla (2010). *Agronegocios, empresarios y élites rurales en la Argentina contemporánea*. Ponencia preparada para la I Reunión Internacional sobre Formación de las Elites, Buenos Aires, Argentina.
- Grassi, Estela (2003). *Política y problemas sociales en la sociedad neoliberal. La otra década infame (I)*. Buenos Aires: Espacio Editorial.
- Grassi, Estela (2004). *Política y cultura en la sociedad neoliberal. La otra década infame (II)*. Buenos Aires: Espacio Editorial.
- Grimson, Alejandro (2011). *Los límites de la cultura. Crítica de las teorías de la identidad*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- Guillaume, Cécile y Pochic, Sophie (2007). "La fabrication organisationnelle des dirigeants: Un regard sur le plafond de verre". *Travail, Genre et Sociétés*, n°17, pp. 79-103.
- Hobsbawm, Eric (1997). *La era de la revolución, 1789-1848*. Buenos Aires: Crítica.
- Honneth, Axel (1992/1997). *La lucha por el reconocimiento. Por una gramática moral de los conflictos sociales*. Barcelona: Crítica.
- Hora, Roy (2003). *Los terratenientes de la pampa argentina: una historia social y política, 1860-1945*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- Joignant, Alfredo (2014). "El capital político familiar: Ventajas de parentela y concentraciones de mercado en las elecciones generales chilenas 2013". *Política, Revista de Ciencia Política*, vol. 52, n°2, pp. 13-48.
- Joignant, Alfredo y Güell, Pedro (compiladores) (2011). *Notables, tecnócratas y mandarines: Elementos de sociología de las elites en Chile (1990-2010)*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Diego Portales.
- Kessler, Gabriel (2014). *Controversias sobre la desigualdad. Argentina 2003-2013*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

- Kessler, Gabriel y Espinoza, Vicente (2003). Movilidad social y trayectorias ocupacionales en Argentina: rupturas y algunas paradojas del caso de Buenos Aires. *Serie Políticas Sociales*, n°66. Recuperado el 13 de diciembre de 2015, de <http://repositorio.cepal.org/>
- Le Wita, Béatrix (1988). *Ni vue ni connue: approche ethnographique de la culture bourgeoise*. Paris: Éditions de la Maison des sciences de l'homme.
- Lima, Diana Nogueira de Oliveira (2007). "Ethos "emergente": as pessoas, as palavras e as coisas". *Horizontes Antropológicos*, vol. 13, n°28, pp. 175-202.
- Livian, Yves-Frédéric y Burgoyne, John G. (compiladores) (1997). *Middle managers in Europe*. London: Routledge.
- Losada, Leandro (2008). *La alta sociedad en la Buenos Aires de la Belle Époque*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- Luci, Florencia (2009). "Aprender a liderar: los MBA y el reclutamiento de las Escuelas de Negocios en Buenos Aires. Notas etnográficas sobre el mundo del management". *Revista de Antropología Social*, vol. 18, pp. 317-337.
- Luci, Florencia (2010). *L'intégration réussie à l'élite managériale: la constitution des dirigeants de grandes entreprises en Argentine* Tesis (Doctorado en Sociología), École des hautes études en sciences sociales.
- Luci, Florencia (2011). "La carrera directiva en el marco de la reconfiguración empresarial argentina: ¿una "revolución managerial"?. *Revista Latino-americana de Estudos do Trabalho*, vol. 16, n°26, pp. 145-181.
- Luci, Florencia (2012). "El management como gramática: la producción de los dirigentes de empresas". *Revista de Ciencias Sociales*, vol. 1-2, n°135-136, pp. 171-183.
- Luci, Florencia (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 de América Latina*, vol. 11, n°2, pp. 166-194.
- Maxwell, Claire (2015). "Elites: Some Questions for a New Research Agenda", en Agnés van Zanten, Stephen J. Ball y Brigitte Darchy-Koechlin (compiladores), *Elites, Privilege and Excellence: The National and Global Redefinition of Educational Advantage*. *World Yearbook of Education 2015*. London: Routledge.
- Metzger, Jean-Luc y Benedetto-Meyer, Marie (compiladores) (2008). *Gestion et sociétés. Regards sociologiques*. Paris: Éditions L'Harmattan.
- O' Donnell, Guillermo (1997). "¿Y a mí qué mierda me importa? Notas sobre sociabilidad y política en Argentina y Brasil", en Guillermo O' Donnell, *Contrapuntos: ensayos escogidos sobre autoritarismo y democratización*. Buenos Aires: Paidós.

- Svampa, Maristella (2001). *Los que ganaron. La vida en los countries y barrios privados*. Buenos Aires: Editorial Biblos.
- Svampa, Maristella (2005). *La sociedad excluyente. La Argentina bajo el signo del neoliberalismo*. Buenos Aires: Taurus.
- Szlechter, Diego y Luci, Florencia (2014). *Sociología del management en Argentina. Una mirada crítica sobre los actores, los discursos y las prácticas en las grandes empresas del país*. Buenos Aires: Edicon.
- Tiramonti, Guillermina y Gessaghi, Victoria (2009). *La educación de las elites en la Argentina: tensiones entre el mito igualitario y la diferenciación social*. Ponencia presentada en el Coloquio Internacional "La formation des élites. Les enjeux de l'ouverture sociale et de la mondialisation", Paris, Francia.
- Tiramonti, Guillermina y Ziegler, Sandra (2008). *La educación de las elites. Aspiraciones, estrategias y oportunidades*. Buenos Aires: Paidós.
- Torrado, Susana (2003). *Historia de la familia en la Argentina moderna (1870-2000)*. Buenos Aires: Ediciones de La Flor.
- Yanagisako, Sylvia Junko (2002). *Producing Culture and Capital: Family Firms in Italy*. New Jersey: Princeton University Press.
- Zalio, Pierre-Paul (1999). *Grandes familles de Marseille au XXe siècle. Enquête sur l'identité économique d'un territoire portuaire*. Paris: Belin.
- Ziegler, Sandra y Gessaghi, Victoria (compiladoras) (2012). *Formación de las elites: Nuevas investigaciones en Argentina, Brasil y Francia*. Buenos Aires: Manantial-FLACSO.