

# El trabajo de mando: los managers de empresas como objeto de estudio de las ciencias sociales

POR FLORENCIA LUCI

Doctora en Sociología y master en Sciences Sociales (EHESS), magíster en Políticas Sociales y licenciada en Sociología (UBA). Se especializó en el estudio de las elites corporativas, el management y los procesos de trabajo y jerarquización en grandes empresas del país. Actualmente es investigadora adjunta del CONICET con sede en el IIGG y docente regular de la Facultad de Ciencias Sociales de la UBA.

Los estudios sobre los grupos que ocupan los lugares predominantes de la sociedad argentina no han tenido un lugar destacado en las ciencias sociales vernáculas. Si bien la sociología local clásica se interesó por el estudio de la movilidad social de los sectores medios y altos, iniciando una línea de indagación sobre la composición de los grupos dirigentes (Cf. Germani, 1955; De Imaz, 1964), ésta no fue continuada posteriormente mediante investigaciones que ofrecieran un carácter sistemático. Si se atiende al caso específico de los dirigentes de empresas el vacío es mayor. Las investigaciones más cercanas a esta cuestión han abordado la composición del empresariado nacional privilegiando un abordaje estructural que se orientó a captar la relación entre el Estado y los principales agentes de un capitalismo dependiente (O'Donnell, 1977; Portantiero, 1973); el carácter especulativo y cortoplacista del capitalismo argentino y de sus cúpulas (Braun, 1975; Sábato y Schwarzer, 1985), la composición de los empresarios y sus principales corporaciones. Esta última línea ha producido un conjunto de estudios sistemáticos aunque heterogéneos sobre la "cúpula empresaria", tanto desde la perspectiva de la sociología económica (Azpiazu, Basualdo y Khavisse, 1986; Bisang, 1998; Kosacoff, 1999) como a partir de enfoques neoinstitucionalistas (Acuña y Golbert, 1988; Sidicaro, 2001).

Aunque el tema de los dirigentes asalariados de empresas no fue abordado específicamente en estos estudios, "el empresariado" aparece como un actor homogéneo que se presenta unificado *per se*. La línea de indagación que se abre al considerar la disociación entre la "propiedad" y la "dirección" de las grandes compañías, la profesionalización de un grupo -managers-

que las dirige y la recomposición de los grupos sociales y las relaciones de poder que esto supone no ha sido explorada. Y sin embargo, no solamente los dueños delegan la dirección de sus empresas en managers asalariados, sino que este management resulta de consolidar una forma de agrupamiento social que, lejos de estar integrado por definición, es necesario organizar y hacer funcionar.

Las grandes empresas destinan importantes recursos económicos e institucionales a formar dirigentes especializados e idóneos pero, sobre todo, cuadros leales y comprometidos. Desde que la conducción de las mayores instituciones económicas del capitalismo moderno no recae en manos de sus dueños, formar una elite dirigente eficiente y moralmente integrada (Giddens, 1990) pasó a ser un punto clave del éxito corporativo. Aunque se suele hacer referencia a este grupo como "asalariado de confianza" (Bouffartigue, 2001), el control de estos agentes frente a posibles "deslealtades" es una cuestión que -de Taylor (1911) y Fayol (1916) en adelante- sigue desvelando a los administradores.

Por otra parte, la tarea de dirigir las grandes compañías no solamente institucionalizó a la profesión managerial sino que abrió un canal de acceso a las clases privilegiadas. A diferencia de los grandes poseedores (capitalistas, terratenientes), la emergencia de los managers como un segmento de la elite económica se asoció al hecho de alcanzar los más altos escalones de la escalera organizacional. Ya no sólo la propiedad de los medios de producir iba a permitir a ciertas personas acceder a la cima del poder económico.

En la Argentina, la producción de un management profesional vernáculo sucedió de manera tardía en com- ▶



GABRIELA BRUNETTI

► paración con las sociedades capitalistas centrales. Como muestra Szlechter (2015), hasta por lo menos los años 60 las grandes empresas transnacionales expatriaban a sus dirigentes de las casas matrices y las corporaciones locales eran, por lo general, conducidas por las familias propietarias. Esto no quiere decir que no existieran gerentes en el mundo empresarial argentino, pero sí que no tenían la centralidad que pasarían a tener dos o tres décadas más tarde, con la expansión que se produjo durante los 90. En esos años, la composición de la cúpula empresarial del país cambió sustancialmente: como consecuencia de la apertura económica, del ingreso masivo de capital extranjero y de las privatizaciones de las empresas estatales, las grandes multinacionales pasaron a encabezar la punta de la economía (Basualdo, 2006). La Encuesta Nacional a Grandes Empresas que realiza el INDEC muestra, en efecto, que las principales compañías pasaron a manos foráneas: si en 1993 un 33% de las 500 empresas más grandes estaba en manos extranjeras, en 2004 el porcentaje ascendió al 67%. Asociado a la recomposición del escenario productivo y al auge de las multinacionales, nuevos puestos de empleo de élite se ofrecían a los profesionales provistos de las competencias vinculadas con la conducción de empresas en un contexto productivo y de gestión global.

### MANAGEMENT Y FORMACIÓN DE CUADROS

Es posible preguntarse en qué medida la internacionalización de los sectores más competitivos de la economía traía aparejada la implementación de nuevos modos de gestión empresarial asociados con los procedimientos que siguen las grandes transnacionales (Boltanski y Chiapello, 1999). Como dice Castel (2003), los sectores más dinámicos tienen la capacidad de establecer condiciones de mercado, definiendo buena parte de las reglas del juego económico e imponiéndose en los demás sectores productivos. Son también quienes juegan un rol preponderante en la innovación y la difusión, tanto de creaciones productivas como de orden socio-cultural (Mendras y Forsé, 1983).

El management de vanguardia producido en el mundo corporativo estadounidense, hegemónico a nivel global, pasó a tener una mayor presencia en el mundo de los negocios vernáculo y a intervenir en la definición de las características de la elite managerial apta para conducir estas firmas, así como en los procedimientos para reclutarla, capacitarla y desarrollarla. Es decir, aportó nuevos principios de selección social de este grupo profesional. Champy (2009) señala que las profesiones tienen un lugar considerable en la sociedad: la división del trabajo entre grupos profesionales desempeña un papel importante en la repartición de la riqueza, el poder y el prestigio, y por ende, en la estratificación social. Están de este modo involucradas en la definición de las relaciones entre las clases (Weber, 1996 [1922]). Es decir que la eventual transformación de las condiciones para acceder a los escalones más altos de las grandes organizaciones incluiría una reorganización

más general de los modos de estratificación social de este segmento.

Este proceso no sólo se asentó en la llegada masiva de compañías transnacionales sino en la conformación de lo que llamé una "industria del management" (Luci, 2016). La influencia de la producción categorial y procedimental estadounidense nos recuerda aquel texto en el que Boltanski (1981) analizaba la importación del management en la posguerra europea. Modernizar las empresas y forjar una "nueva ideología" fue una de las apuestas del Plan Marshall. En nuestro contexto nacional, el mercado de la experticia internacional (Dezalay, 2004) tuvo una fuerte expansión con la apertura de los noventa. El desarrollo de una industria del management no fue un proceso sui géneris. Se sostuvo en una trama normativa e institucional que vehiculizó la circulación de discursos y prácticas asociados con la gestión moderna. Empresas, consultoras, escuelas de negocios, asociaciones profesionales, editoriales pasaron a conformar una trama que no sólo expandió el mercado de compraventa de servicios de management, sino que se instaló como un agente activo del mundo empresarial vernáculo.

La pregunta por las condiciones de producción, circulación y apropiación del management como práctica social nos mete de lleno en el debate sobre el papel que juegan las ideologías económicas en la globalización de discursos y prácticas hegemónicas. La industria del management resultó ser un espacio altamente internacionalizado en la que las grandes instituciones globales lideran la producción categorial y la disputa -material y simbólica- por la construcción de saberes legítimos (Bourdieu, 1979). Las empresas (pero también las consultoras, las escuelas de negocios o las asociaciones profesionales, por poner algunos ejemplos) se rigen bajo parámetros de interpretación y clasificación asombrosamente similares, del mismo modo que parecen tener la capacidad de imponerlos al resto del mundo empresario subalterno.

La vida cotidiana de las firmas está atravesada por esta trama reglada, tanto en términos procedimentales y normativos como morales. El management es, por cierto, mucho más que una técnica; aporta elementos de interpretación y traducción que expresan una cosmovisión, un modo de entender el trabajo y sus agentes: un espíritu (Boltanski y Chiapello, 1999). Las empresas hacen uso de la dimensión más estratégica de esta gramática, pero también de su sostén simbólico. No solo de aquí surgen los operaciones por las cuales se recluta y se entrena a los profesionales más capaces, sino que esta forma de ver el mundo debe generar la adhesión y el compromiso necesarios a la formación de managers confiables. La gramática del management está llamada a producir una socialización cultural afín con los principios de la reproducción empresarial. Aunque debemos cuidarnos de otorgar al management una capacidad performativa excesiva (Boyer y Freyssenet, 2000), su fuerte impronta global es innegable. Los procesos de acción y justificación de este universo movilizan sus categorías, ya sea para afirmarlas o para cuestionarlas.

**EL PROCESO ORGANIZACIONAL POR EL CUAL LAS CORPORACIONES FORMAN A SUS CUADROS SE ARTICULA EN UNA RELACIÓN VIRTUOSA CON LA PERSPECTIVA DE ÉXITO QUE ALIENTA A QUIENES SE PROPONEN ESCALAR EN RANGO EN DICHAS COMPAÑÍAS. EL ÉXITO PROFESIONAL ES, TAMBIÉN, UN PRINCIPIO DE ESTRATIFICACIÓN SOCIAL.**

**LA RECONVERSIÓN EMPRESARIAL DE LOS AÑOS 90 Y LA RELEVANCIA QUE PASARON A TENER LAS MULTINACIONALES TRANSFORMARON EL MUNDO DE LOS NEGOCIOS VERNÁCULO. NO SOLO SE PRODUJO UNA "REVOLUCIÓN MANAGERIAL" DESDE EL PUNTO DE LA VISTA DE LA GESTIÓN Y LA CONFORMACIÓN DE UNA INDUSTRIA A ELLA ASOCIADA, SINO QUE EL ACCESO A POSICIONES DE MANDO IMPLICÓ PARA CIERTA FRACCIÓN DE LA CLASE MEDIA UN ASCENSO SOCIOPROFESIONAL QUE LE PERMITIÓ ALCANZAR BENEFICIOS -ECONÓMICOS, DE ESTATUS- DE LAS CLASES SUPERIORES.**

### ÉXITO PROFESIONAL Y ASCENSO SOCIAL

Si buena parte del éxito corporativo depende de formar cuadros eficientes, leales y motivados hacia la producción de valor, es necesario contar con personas dispuestas a asumir esta tarea. Devenir un manager es el resultado de un trabajo que se asume activamente y en el que hay mucho en juego: la identidad profesional y la posición de clase se ven comprometidas con este logro. El proceso organizacional por el cual las corporaciones forman a sus cuadros se articula en una relación virtuosa con la perspectiva de éxito que alienta a quienes se proponen escalar en rango en dichas compañías. El éxito profesional es, también, un principio de estratificación social.

En la Argentina de los noventa la reconversión empresaria abrió una vía de ascenso social para los profesionales capaces de realizar una carrera directiva en las grandes compañías. El "espacio de éxito" que articulaban las multinacionales en la cúpula económica expresó una de las transformaciones de la estructura de clases más significativa de esa época: la de los ganadores del proceso de polarización de las clases medias (Kessler y Espinoza, 2003). La evidencia que recoge mi trabajo permite pensar un aspecto de esta recomposición que echa luz más ampliamente sobre la producción social del privilegio en nuestro país (Luci, 2016).

¿Qué dice el caso de los managers de empresa sobre los modos en que se articulan las clases acomodadas? En principio hay un elemento que sobresale: entre los managers argentinos no es posible reconocer una única procedencia social o familiar (como la pertenencia a la clase alta o a familias empresarias) ni una trayectoria educativa determinada. El reclutamiento de los futuros directivos se da en la diversidad de la clase media instruida. Se trata de profesionales egresados en su mayoría de universidades públicas que ingresaron a las empresas de formas muy diversas -entre las que predominan los contactos y las redes informales- y que continuaron un recorrido de ascenso a través de la carrera organizacional (Glaser, 1968).

Estos elementos hablan de ciertas características de la historia institucional de nuestro país, particularmente del modo en que se producen y distribuyen las posiciones de privilegio. A diferencia de otros contextos, aquí no se configuraron al amparo estatal circuitos específicos que regulen los trayectos hacia la cima de diferentes espacios sociales y que entonces legitimen los lugares alcanzados. El acceso a posiciones superiores no sigue patrones claramente estructurados. Desde luego, cuando se piensa en configuraciones institucionales expresamente orientadas hacia ese fin se recurre al ejemplo paradigmático del caso francés. Más allá de la rigidez y de cierta idealización con la que se suele describir ese modelo, en ese país funciona un amplio sistema de concursos públicos que organiza y valida la 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 a

- ▶ las grandes firmas privadas (Suleiman, 1999). Sin necesidad de cruzar el océano, en Brasil también es posible identificar un sistema educativo que ordena las carreras educativas de las élites y correlaciona el estudio en las escuelas secundarias privadas más costosas con el ingreso a las mejores universidades (Almeida, 2001).

A contramano de estos ejemplos que muestran la segmentación de circuitos operada por el Estado, en un caso, y por la disposición de capital económico, en otro, el sistema educativo argentino se caracterizó por una fuerte impronta pública -con una oferta gratuita extendida hasta el nivel universitario- y por la baja segmentación de circuitos de privilegio<sup>2</sup>. Esto limitó la relación entre una particular carrera educativa y el reclutamiento a posiciones encumbradas (Tiramonti y Ges-saghi, 2009). Tampoco es el concurso el medio más regular para acceder, por ejemplo, a los cargos públicos. En cada ámbito específico la disputa por los lugares de privilegio moviliza elementos muy variados, entre los cuales el capital social y las relaciones informales prevalecen sobre los canales institucionalizados.

Así se explica un punto clave del acceso a puestos de mando: la disputa por la posición se realiza, esencialmente, en el "terreno" de la empresa. Es en la diversidad de universitarios de clase media que se disponen a trabajar en grandes firmas entre quienes se da la pelea por la conducción de las principales corporaciones. Las formas de la socialización que allí acontecen, para tomar la noción de Simmel (1986), son determinantes. Esto marca una diferencia con el caso francés que señalé recién, donde las relaciones sociales internas difícilmente superen 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). En nuestro país, las claves interpretativas que revelan por qué ciertas personas llegan a la cima se hallan en los procesos que describe la jerarquización organizacional.

Sobre todo en un contexto como el nuestro, donde las regulaciones del trabajo directivo son exiguas, las grandes empresas se alzan con un gran margen de acción para la construcción y regulación de este grupo. A diferencia de otros países (Livian y Burgoyne, 1997), en la Argentina no existe un estatuto específico que regule la función managerial (se trata de una profesión que se desarrolla "fuera de convenio", al margen de estatutos colectivos y de procesos de sindicalización). Ganadoras prácticas y simbólicas de los procesos de reconversión, las grandes multinacionales tienen un amplio margen tanto para operar la selección de este grupo profesional como para organizar su dinámica interna. No sólo encuentran lugar para imponer condiciones de mercado, competencia y

hasta prácticas de gestión a los sectores menos competitivos, sino además para organizar formas de clasificación y selección social. Es en la trama interna de las compañías, y de acuerdo con las normas que ellas disponen, como se hace carrera, como se escala en categoría y como se regula la estabilidad del puesto obtenido.

Llegar a un puesto directivo resulta de transitar con éxito una carrera que se despliega en un marco de fuerte competencia: a medida que se escala en rango las posiciones son menos abundantes. La trama discursiva que justifica la contienda se sostiene en el discurso liberal que hace del mérito un principio de legitimación (Dubet, 2006). Ciertamente, las firmas se ocupan de disponer una trama argumental y práctica que ordena el conjunto de las interacciones sobre la base de procedimientos que evocan la objetividad que deriva de una selección producida a partir de fórmulas meritocráticas. Como señalan Metzger y Benedetto-Meyer (2008), los modos de gestión managerial entroncan con la lógica meritocrática que propone la transparencia de las prácticas sociales y el rigor en la evaluación. Dado que las máximas posiciones son escasas y como su acceso es abierto -en lo formal, cualquiera podría ocupar los peldaños más elevados-, su obtención es objeto de una disputa que busca confirmar la excelencia personal.

Ahora bien, aunque la gramática managerial justifica la jerarquización de este espacio como el resultado de una serie de acciones que consagran el mérito individual como criterio de acción y legitimación (cumplir objetivos, ascender conforme un patrón etario y temporal, superar evaluaciones, manejar competencias internacionales, cursar estudios de posgrado, etcétera), la meritocracia pura está lejos de revelar cómo se accede a un puesto de mando. La justificación sostenida en la selección de los mejores se articula con procesos de reconocimiento intersubjetivo que también contribuyen a estratificar la trama interna de la empresa. Es allí donde se esconde buena parte de la reproducción de clase: la selección informal que se produce sobre la base de afinidades (culturales, políticas, educativas, sociales) lleva a los responsables de la selección a reproducir los criterios y condiciones de privilegio que los llevaron a la cima. Así, bajo el manto de una supuesta igualdad de oportunidades se organizan procesos que cuestionan la lógica meritocrática que se pregona oficialmente como criterio procedimental, lo que nos obliga a afinar la mirada para comprender ciertas tramas menos evidentes que dicen mucho sobre la producción del privilegio en nuestro país.

En suma, la reconversión empresarial de los años 90 y la relevancia que pasaron a tener las multinacionales transformaron el mundo de los negocios vernáculo. No sólo se produjo una "revolución managerial" (Burnham, 1941) desde el punto de la vista de la gestión y la conformación de una industria a ella asociada, sino que el acceso a posiciones de mando implicó para cierta fracción de la clase media un ascenso socioprofesional que le permitió alcanzar beneficios -económicos, de estatus- de las clases superiores. •

## Notas

<sup>1</sup> Más recientemente una serie de trabajos ha comenzado a zanjar este vacío. Véase la reconstrucción que realizan Ziegler y Gessaghi (2012).

<sup>2</sup> Tal vez hoy en día esta afirmación deba ser matizada. Durante los años noventa, en un marco de degradación de los servicios públicos, el aumento de la matrícula de la educación privada y la expansión de una oferta universitaria de alto costo parecen iniciar una tendencia a mayores diferenciación y segmentación por clase social (Tiramonti y Ziegler, 2008).

## Referencias bibliográficas

- Acuña, C. y L. Golbert (1988). "Empresarios y Política (Parte I). La Relación de las organizaciones capitalistas con partidos y regímenes políticos en América Latina: los casos argentino y brasileño", *Boletín Informativo Techint*, 255, p. 17-45.
- Almeida, A. (2001). "The formation of the elites in São Paulo Social", *Science Information*, 40 (4), p. 585-606.
- Azpiazú, D., E. Basualdo y M. Khavisse (2004 [1986]). *El nuevo poder económico en la Argentina de los ochenta*. Buenos Aires, Siglo XXI.
- Basualdo, E. (2006). *Estudios de historia económica Argentina. Desde mediados del siglo XX a la actualidad*. Buenos Aires, FLACSO-Siglo XXI.
- Bisang, R. (1998). "Apertura, reestructuración industrial y conglomerados económicos", *Desarrollo Económico*, 38, p. 143-176.
- Boltanski, L. (1981). "America, America... Le Plan Marshall et l'importation du management", *Actes de la recherche en sciences sociales*, 38 (1), p. 19-41.
- Boltanski, L. y E. Chiapello (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. París, Gallimard.
- Bouffartique P. (2001). "Les métamorphoses d' un salariat de confiance: les cadres dans le tournant des années 90", *Travail et emploi*, 86, p.107-125.
- Bourdieu, P. (1979). *La distinction: critique sociale du jugement*. París, Les Éditions de Minuit.
- Boyer, R. y M. Freyssenet (2000). *Les modèles productifs*. París, La Découverte.
- Braun, O. (1975). "Desarrollo del capital monopolista en Argentina" en *El capitalismo argentino en crisis*. Buenos Aires, Siglo XXI.
- Burnham, J. (1941). *The Managerial Revolution. What is happening in the World?* Nueva York, John Day.
- Castel, R. (2003). *L'insécurité sociale. Qu'est-ce qu'être protégé?* París, Seuil/La république des idées.
- Champy, F. (2009). *La sociologie des professions*. París, PUF.
- De Imaz, J. L. (1964). *Los que mandan*. Buenos Aires, Editorial Universitaria de Buenos Aires.
- Dezalay, Y. (2004). "Les courtiers de l'international. Héritiers cosmopolites, mercenaires de l'impérialisme et missionnaires de l'universel", *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 151-152, p. 5-35.
- Dubet, F. (2006). *Injustices, l'expérience des inégalités au travail*. París, Seuil.
- Fayol, H. (1916). "Administration industrielle et générale", *Bulletin de la Société de l'Industrie Minière*, 10, p. 5-164.
- Germani, G. (1955). *Estructura social de la Argentina*. Buenos Aires, Editorial Raigal.
- Giddens, A. (1990). "Elites in the British Class Structure", en J. Scott (ed.), *The Sociology of Elites: the study of elite* (vol. 1), Aldershot, Edward Elgar Publishing Ltd.
- Glaser, B. (ed.) (1968). *Organizational Careers: A Sourcebook for Theory*. Chicago, Aldine Publishing Company.
- Guillaume C. y S. Pochic (2007). "La fabrication organisationnelle des dirigeants: un regard sur le plafond de verre", *Travail, Genre et Sociétés*, 17, p.79-104.
- Kessler, G. y V. Espinoza (2003). "Movilidad social y trayectorias ocupacionales en Argentina: rupturas y algunas paradojas del caso de Buenos Aires", *Serie Políticas Sociales*, 66, Santiago de Chile, CEPAL.
- Kosacoff, B. (1999). "Las multinacionales argentinas", *Boletín Informativo Techint*, Nº 300, p. 53-99.
- Livian, Y. F. y J.G. Burgoyne (ed.) (1997). *Middle managers in Europe*. London-New York, Routledge.
- Luci, F. (2016). *La era de los managers. Hacer carrera en las grandes empresas del país*. Buenos Aires, Paidós.
- Mendras H. y M. Forsé (1983). *Le changement social*. París, Armand Colin.
- Metzger J. L. y M. Benedetto-Meyer (dir.) (2008). *Gestión de sociedades. RegARDS sociológicos*. París, Editions L'Harmattan.
- O'Donnell, G. (1977). "Estado y alianzas en la Argentina, 1956-1976", *Desarrollo Económico*, 64 (16), p. 523-54.
- Portantiero, J. C. (1973). "Clases dominantes y crisis política en la Argentina actual", en O. Braun (comp.), *El capitalismo argentino en crisis*. Buenos Aires, Siglo XXI.
- Sábato, J. y J. Schvarzer (1985). "Funcionamiento de la economía y poder político en la Argentina: trabas para la democracia", en A. Rouquié, *¿Cómo renacen las democracias?* Buenos Aires, Emecé.
- Sidicaro, R. (2001). *La crisis del Estado y los actores políticos y socioeconómicos en la Argentina (1989-2001)*. Buenos Aires, Libros del Rojas-UBA.
- Simmel, G. (1986 [1908]). *Sociología. Estudios sobre las formas de socialización*. Alianza, Madrid.
- Suleiman, E. (1999). *Les élites en France: Grands corps et grandes écoles*. París, Seuil.
- Szlechter, D. (2015). *Consentir y resistir. Las contradicciones del mundo del management de empresas transnacionales en la Argentina*. Buenos Aires, UNGS.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York, Harper & brothers.
- Tiramonti, G. y S. Ziegler (2008). *La educación de las elites. Aspiraciones, estrategias y oportunidades*. Buenos Aires, Paidós.
- Tiramonti, G. y V. Gessaghi (2009). "La educación de las elites en la Argentina: tensiones entre el mito igualitario y la diferenciación social", en *La formation des élites. Les enjeux de l'ouverture sociale et de la mondialisation*. Colloque international Sciences Po, París.
- Weber, M. (1996 [1922]). *Economía y sociedad*. México, FCE.
- Ziegler, S., y V. Gessaghi (ed.) (2012). *Formación de las elites: nuevas investigaciones en Argentina, Brasil y Francia*. Buenos Aires, Editorial Manantiales.