

### **La organización del poder. Estudio de tres instituciones de la ciudad de Santa Fe sobre los factores que permiten la permanencia en el poder sin recambio de autoridad**

**Autor/es:** Hernán Rodríguez. Licenciatura en sociología. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Universidad Nacional del Litoral (UNL).

hernan.rodriguezfreije@gmail.com

#### **Introducción.**

Este trabajo constituye una presentación de los resultados preliminares de una investigación que se está llevando a cabo, correspondiente a la formulación de una tesis de grado. El objetivo de la investigación es ofrecer una interpretación acerca de la permanencia en cargos de dirección por largos períodos de tiempo de dirigentes de tres organizaciones de la ciudad de Santa Fe. Se pretende comprender cuáles son los factores estructurales que favorecen la aparición de este fenómeno y los elementos detrás del apoyo que la base electoral confiere a estos individuos. Se sostendrá que la estabilidad de estos liderazgos, o lo que es lo mismo, la ausencia de recambio de autoridades por largos períodos de tiempo, ocurren como resultado de estructuras organizativas burocratizadas, por un lado; pero también debido a estrategias individuales orientadas a construir legitimidad, por el otro.

El universo de estudio son los casos de tres organizaciones de dicha ciudad que fueron administradas durante más de 20 años por un mismo dirigente. Se trata de un sindicato, una entidad cultural y una facultad universitaria. El período de análisis abarca los años 1985 a 2005. Durante esos 20 años estos tres dirigentes estaban ocupando sus cargos cada uno al frente de una de las mencionadas organizaciones, y estuvieron, por lo tanto, influidos por el mismo contexto. En cuanto a los datos utilizados para esta presentación, los mismos fueron recogidos a partir de la realización de entrevistas a personas vinculadas a estas organizaciones y/o que tuvieran conocimiento de primera mano acerca del desenvolvimiento de las diferentes gestiones. También se recogió información de artículos periodísticos dentro del período de tiempo 1948 – 2010, esta amplitud de rango obedece al interés por reunir datos históricos que permitan constatar

cambios producidos en el funcionamiento de estas organizaciones. Se pudo acceder también a algunos documentos institucionales tales como estatutos, actas y memorias. En esta ponencia se busca presentar los avances de la investigación realizada, los cuales permiten tener una idea general de algunas de las causas del fenómeno mencionado. Aquí se propone un análisis de la construcción y el mantenimiento del poder recurriendo a una noción "posicional" de poder, es decir, se considera que el poder es ejercido por la figura del titular del cargo<sup>1</sup>. Ahora bien, en cuanto a quiénes ejercen el poder, se ha optado por eludir la discusión teórica en torno a la composición social de quienes están en los puestos de mando y de aquellos que obedecen<sup>2</sup>. Se utilizará una conceptualización más práctica, como la que permite el binomio dominantes/dominados o gobernantes/gobernados, la cual además, acentúa el carácter relacional del poder. La ponencia se organiza de la siguiente manera: en un primer apartado se exponen las reflexiones teóricas que sugieren que el avance del proceso de racionalización -burocratización- al interior de las organizaciones es un elemento que favorece a la estabilidad de los liderazgos; se tratará de mostrar los cambios ocurridos en las estructuras de cada una de estas organizaciones. En el segundo apartado se analizará la construcción de legitimidad en condiciones democráticas; se señalarán las características del ejercicio del poder de cada uno de los dirigentes que condujeron estas tres organizaciones. Finalmente, se presentarán algunas reflexiones.

**1. Pensando la organización.** Robert Michels, estudió en profundidad la estructura del Partido Socialista Alemán (PSA) entre fines del siglo XIX y principios del siglo XX, y postuló que a pesar del establecimiento de mecanismos de elección de autoridades democráticas, en los hechos nunca podría ocurrir que las masas ejercieran directamente el poder, porque en la medida en que todo grupo social se da una organización surgen impedimentos técnicos que no pueden superarse<sup>3</sup>. Por ejemplo, Michels señala la cuestión del espacio. La democracia constituyó desde su establecimiento una demanda de "las masas": aquellos individuos que estaban excluidos de participar en la toma de decisiones<sup>4</sup>, sin embargo, la cantidad de personas que participan en una organización es muchas veces imposible de reunirlos toda en un solo lugar; luego, esta misma situación

---

<sup>1</sup> Wright Mills, Charles, "La elite del poder", p. 11 - 12

<sup>2</sup> Se hace referencia a las diferencias conceptuales entre Mosca y Pareto, quienes utilizaron en sus obras las categorías de "clase política" y "elite", respectivamente. Estos autores son catalogados por muchos intelectuales como los primeros exponentes de la teoría de las elites.

<sup>3</sup> Michels, Robert. "Los Partidos Políticos", Tomo I, p. 73.

<sup>4</sup> Yannuzzi, Ma. de Los Ángeles. "Democracia y Sociedad de Masas", p. 24.

hace inviable cualquier debate, ya que la participación de todos los actores no sólo lentificaría la resolución o el tratamiento de los asuntos de la organización sino que también demandaría una cantidad excesiva de tiempo<sup>5</sup> De allí que se establezca la democracia representativa como medio para superar estos impedimentos.

Lo que Michels observa, no obstante, es que al constituirse la organización se produce una selección espontánea de individuos a partir del tiempo que dedican a los asuntos de la misma<sup>6</sup>. Por otra parte, ocurre que con el crecimiento de la organización, es decir, el aumento de sus miembros, ésta empieza a complejizarse. Además de bloquearse entonces la participación real de todos los miembros en la vida diaria de la organización, se impone la división de funciones. Así tiene lugar una primera diferenciación entre los miembros de la organización a partir del tipo de participación: los individuos más comprometidos con los asuntos de la organización se hacen pronto con un conocimiento y una experiencia en resolución de tareas que los hace piezas importantes para el sostenimiento de la organización, y no tardan en pasar a formar parte de la administración. El paso siguiente es la profesionalización y la consiguiente formación de un cuadro administrativo profesional. La consecuencia objetiva que emerge de esta situación es una diferencia de preparación entre aquellos que forman parte de la estructura de la organización, y quienes tienen una participación circunstancial. Los miembros que pasan a ocupar los puestos directivos proceden del grupo de individuos que más participa en los asuntos de la organización. El grupo de los integrantes menos comprometidos, resignan su derecho de participar activamente, y sólo ejercen un derecho electoral.

En definitiva, lo que Michels postula es que la diferencia que se produce entre los miembros de la organización, a partir de su diferente grado de compromiso, deriva en la profesionalización de los cargos. De manera que, los integrantes de la organización con menor participación tienden a adoptar actitudes más pasivas, mientras que aquellos que activamente forman parte de la misma, tienden a volverse indispensables para su funcionamiento. Esto es, por un lado, adquieren la pericia del cargo, un conocimiento al que se llega por medio de la práctica; por otro lado, por su posición dentro de la organización, también hacen jugar otros recursos para sostener su cargo, tales como el estilo de conducción, la utilización de las reglas en beneficio propio, etc.

---

<sup>5</sup> Ob. Cit. p. 74.

<sup>6</sup> Michels, Robert. "Los Partidos Políticos", Tomo I, p. 98.

a) Juan Carlos Arch fue presidente de Cine Club Santa Fe durante 40 años: desde 1966 hasta su muerte en el año 2006. La estructura de esta organización no ha sido, como ocurre en otros casos, estable. Es decir, la cantidad de socios que han formado parte de la misma ha sido fluctuante, sensible en gran medida a las dictaduras militares y las crisis económicas, por un lado; y a la oferta de programación, por el otro. De esta organización, podría decirse que presenta una estructura semi burocrática: sus actividades y funciones se apoyan en un marco jurídico normativo que le da validez, pero las funciones que desempeñan sus miembros no están profesionalizadas. En este sentido, la estructura de Cine Club muestra puntos en común con las de muchos partidos políticos; en lo que hace al trabajo voluntario -no remunerado- de sus miembros. Por esta razón, algunos entrevistados han descrito la participación en el cineclub como una “militancia”. Michels indica que –y esto se podrá constatar más adelante- la independencia económica de los miembros respecto de la organización favorece la desertión<sup>7</sup>. Esta característica, sin embargo, no impidió que Cine Club tuviera períodos de gran crecimiento y llegara a ser uno de los más importantes de Latinoamérica y el mundo. Por otra parte, Cine Club Santa Fe es una institución cultural independiente que no recibe fondos de ningún organismo público ni entidad privada, a excepción del Fondo Nacional de las Artes, que ha colaborado económicamente en reiteradas ocasiones mediante préstamos. La única fuente de ingresos genuina de la organización es la cuota societaria.

Ahora bien, el crecimiento y, por lo tanto, la complejización de la institución se ha manifestado no sólo en el aumento constante de cargos de Comisión Directiva, al menos hasta el año 1972 cuando tuvo lugar la última reforma de estatutos; sino también en la creación de los departamentos infantil y juvenil de Cine Club, cuya primera experiencia fue en el año 1962. Estas ramas de Cine Club tenían su propia comisión, sin embargo, nunca alcanzaron un funcionamiento estable, por lo que cerraron y volvieron a abrir varias veces desde que fueron creadas, hasta su cierre definitivo en la década del 90.

Según los entrevistados, la inestabilidad que ha caracterizado a esta institución es el resultado del carácter voluntario del trabajo realizado. En efecto, la actividad en el cineclub da muestras de ser sensible a las influencias externas; esto es, cuando no han sido las dictaduras las que provocaron el alejamiento de socios y miembros de la Comisión Directiva, fue la apertura de la democracia y el auge de la militancia política, o en la década del 90 la apertura de los complejos multisalas, por ejemplo. Sin embargo,

---

<sup>7</sup> Ibid. p.157

los que se mantuvieron en sus cargos a través del tiempo fueron Arch y sus colaboradores más cercanos de Comisión Directiva. Arch era, por lo que pudo averiguarse, el único que estaba ligado económicamente a la organización, ya que desde aproximadamente 1970 la Comisión Directiva recibía una remuneración equivalente al sueldo de un gerente de programación -si bien era el presidente, también se encargaba de programar para Cine Club- a raíz de una propuesta que emanó del propio Arch acerca del cobro de un determinado monto de dinero para poder, además de trabajar, seguir dedicándose al sostenimiento del cineclub. Trabajo para el que, por otra parte, estaba calificado. Fue también egresado del Instituto de Cinematografía de la Universidad Nacional del Litoral (UNL) que funcionó entre 1956 y 1976 y en cuya fundación Cine Club Santa Fe jugó un rol fundamental. Antes de ser presidente ya había formado parte de la C. D. del período 1964 – 1966<sup>8</sup>, de manera que cuando se convirtió en el titular de Cine Club ya contaba con algo de experiencia sobre el funcionamiento de la organización, además de tener formación académica en el área.

Desde 1982 hasta 1997 Cine Club administró dos salas<sup>9</sup>, situación que permitió ampliar la oferta de programación. Hubo también un desdoblamiento de la C.D. La sala “Chaplin” quedó a cargo de una segunda comisión dedicada al mantenimiento y puesta en funcionamiento de ese espacio. De modo que, en 1986, la organización había alcanzado el mayor crecimiento de su historia. Según decía Arch, Cine Club Santa Fe tenía 2500 socios (entre el Cine Club adulto y el juvenil), y era en tamaño el segundo cineclub del mundo<sup>10</sup> [cita entrevista ellitoral]. Sin embargo, entre fines de la década del 80 y principios de la del 90 comienza un período de achicamiento de la institución que llega hasta el fin de la gestión de Arch: se produce un alejamiento progresivo de socios y miembros de Comisión Directiva<sup>11</sup>, pero además las políticas económicas del período fueron perjudiciales para la industria el cine nacional. A partir de la llegada de los complejos multisalas cerraron en Santa Fe salas de cine y distribuidoras y se formuló un marco jurídico para beneficiar a estos complejos. En 1997, el local donde funcionaba el cine-arte Chaplin es vendido, de manera que se pierde esa sala. A pesar de esto, Cine Club continuó funcionando y la sala América se mantuvo abierta. Naturalmente, las

---

<sup>8</sup> Alaluf, Maia. “Historia y caracterización de Cine Club Santa Fe. 51 años de labor ininterrumpida”, tesis de grado, FCEDU, Universidad Nacional de Entre Ríos. p.227

<sup>9</sup> La sala “Chaplin”, adquirida como concesión en 1972, y la sala “América” comprada en 1982.

<sup>10</sup> Entrevista a un miembro de Cine Club que se desempeña en un alto cargo. “Cine Club llega a tener 2500 socios, entre... El juvenil que tenía 600, y el mayor que tenía 1900, llegando a los 2000, era [...] el segundo Cine Club más grande del mundo”

<sup>11</sup> Alonso, Luciano. “Las estrategias de la UPCN Santa Fe y su posicionamiento institucional: perdurar y crecer en tiempos de dictadura.”, ponencia, p. 3.

dificultades económicas que atravesó la organización la pusieron en desventaja respecto de las multisalas que se instalaron en Santa Fe. El atraso técnico de la sala América era manifiesto comparado con las de estos complejos extranjeros. No obstante esto, aún en estas condiciones ampliamente desfavorables, se logró mantener la organización. Arch muere en funciones en el año 2006.

b) Alberto Maguid llega a la conducción del sindicato de empleados públicos Unión del Personal Civil de la Nación (UPCN) como reorganizador de la seccional Santa Fe el 8 de julio de 1970. En ese momento, la entidad contaba con una casa alquilada, un escritorio y una máquina de escribir, y contaba con 200 afiliados. Esta fecha constituye un quiebre en la historia del sindicato, porque a partir de allí comienza una etapa de crecimiento que continúa hasta nuestros días. Sobre el funcionamiento de la organización en el período anterior hay muy poca información disponible; lo que pudo saberse es que ocupó un rol marginal dentro de la escena sindical santafesina y que en la década del 60 sufrió una fractura que redujo su margen de maniobra aún más. A partir de los 70s, con la normalización de la UPCN nacional, es electo secretario general Héctor López -un hombre que conocía a Alberto Maguid por su militancia en la Unión Cívica Radical Intransigente (UCRI)<sup>12</sup>. En ese momento funcionaban en Santa Fe dos seccionales de UPCN, una en Rosario y otra en la ciudad de Santa Fe. López, una vez elegido, procede a intervenir y fusionar ambas seccionales, y nombra como normalizador a Alberto Maguid.

Maguid alcanza la conducción de UPCN seccional Santa Fe con una importante trayectoria hecha en el plano sindical de la administración pública. Esto es, gracias a su militancia en el radicalismo en la década del 50, es nombrado secretario privado del gobernador Sylvestre Begnis -representante del desarrollismo- cuando resulta electo en 1958. A comienzos de los 60, es nombrado efectivo en vialidad provincial, donde trabajó como secretario privado del presidente de vialidad provincial, el Ing. Rodolfo Lerni; desde allí se incorpora al sindicalismo, al emprender la organización del sindicato de trabajadores viales junto con Antony Robson<sup>13</sup>. Esta primera etapa de actividad sindical concluye en 1966 con el golpe de Estado liderado por el Gral. Onganía, el cual suspendió la actividad las organizaciones políticas y obreras.

---

<sup>12</sup> “UPCN Santa Fe de colección. 40 años”, video institucional. <http://www.upcnsfe.com.ar/nota/5192-Para-conocer-nuestra-historia...&>

<sup>13</sup> “Cuando una vida se identifica con la historia de un Sindicato”, entrevista a Alberto Maguid en Portal Hora Plus, 27 – 03 – 2007.

Ahora bien, una vez en UPCN, Maguid se encuentra con que la masa afiliatoria del sindicato no tenía ninguna experiencia de participación sindical; de hecho, según cuentan entrevistados, existía temor por parte de los empleados públicos de afiliarse al sindicato. En gran medida, Maguid y la gente que lo acompañó en la Comisión Directiva buscaron reproducir la experiencia realizada en vialidad provincial; es decir, proceder a un reclutamiento persona a persona hasta hacerse conocidos, y luego, lograr el reconocimiento legal de los logros alcanzados. En siete años, UPCN alcanzó los 16.000 socios y una serie de conquistas fundamentales, como el primer estatuto escalafón del país; durante ese período también se logró crear una obra social para empleados públicos, se estableció un régimen de concursos para ingresar a la administración pública, se inauguró una nueva sede, se llevó a cabo un plan de viviendas, se adquirieron terrenos en las afueras de la ciudad para construir un centro de vacaciones para empleados públicos, etc<sup>14</sup>. En definitiva, el crecimiento de la organización permitió a su conducción tener un contacto más cercano con las autoridades provinciales. Con respecto a las características organizacionales, luego de la normalización, tanto UPCN Santa Fe como UPCN nacional adoptaron una estructura piramidal; hecho que tendió a fortalecer la burocratización y la centralización. Esta característica se mantiene hasta nuestros días, al menos, en la seccional Santa Fe.

Cuando tiene lugar el golpe de Estado de 1976, Maguid es encarcelado y UPCN intervenido. Luego de aproximadamente tres años, es liberado, y el sindicato es devuelto a los trabajadores; sin embargo, la organización se encontraba en gran medida desmantelada. A Maguid se le prohibió formar parte de la conducción, por lo tanto se presentó a las elecciones de 1984 como secretario adjunto; un lugar desde el cual poder ejercer influencia en los asuntos de la organización<sup>15</sup>. Los entrevistados han coincidido en señalar que la figura de Maguid jugaba un rol preponderante dentro del sindicato a la hora de tomar decisiones, con una gran capacidad para comunicar ideas y tenía además una trayectoria como líder sindical que avalaba su capacidad de conducción, por un lado, y su habilidad para negociar con las autoridades, por el otro. Aquí hay que señalar que en este período se produjo una gran renovación de la Comisión Directiva, con respecto a aquella que fue elegida diez años antes, en 1974 (sólo se repetían seis nombres)<sup>16</sup>; de modo que resulta innegable el peso de Maguid en una dirigencia integrada en su mayoría por gente nueva.

---

<sup>14</sup> Alonso, ob. Cit. p. 6.

<sup>15</sup> Ob. Cit. Video Institucional.

<sup>16</sup> Alonso, ob. Cit. p. 19.

A partir de 1984 se inicia el proceso de recuperación del sindicato que superó el crecimiento alcanzado el período anterior. Se consiguió promulgar un nuevo escalafón para la administración pública, se logró el primer convenio colectivo de trabajo del sector en todo el país. Se inaugura una farmacia sindical, se construye un nuevo camping, con todo lo necesario para la recreación y pensado fundamentalmente para el turismo de los empleados públicos del interior provincial, se crea una industria textil para proveer uniformes a los empleados del sector, se lanza un nuevo plan de viviendas, etc. Todo esto, junto al trabajo hecho en el interior de la provincia a los fines de extender el sindicato, generó un incremento notable de la masa afiliatoria, que para el período 1998 – 2002 ya superaba los 16000<sup>17</sup>. Una característica de UPCN que lo diferencia de Cine Club Santa Fe es que los funcionarios de Comisión Directiva (secretario general, secretario adjunto, 25 vocales titulares y 25 vocales suplentes) reciben una remuneración por su trabajo. Situación que permite un grado de compromiso mayor con la organización y un nivel de deserción menor. Maguid, por su parte, fue secretario general hasta su muerte en el año 2013.

c) El caso de la Universidad Tecnológica Nacional Facultad Regional Santa Fe (UTN - FRSF), se trata de un decano que ejerció el cargo durante 26 años: el Ing. Ricardo Scholtus. Cabe decir que esta institución, que fue una de las cinco facultades que constituyeron la UON en 1953<sup>18</sup>, no fue ajena a los vaivenes políticos que atravesó el país hasta 1976. No pudieron obtenerse datos acerca del funcionamiento de esta casa de estudios durante ese período, pero pudo saberse que la Regional Santa Fe fue víctima de numerosas intervenciones; hecho que puede constatare observando la cantidad de decanos que pasaron por allí hasta el año 1977<sup>19</sup>. Por otro lado, pudo saberse que en el mandato inmediatamente anterior al del Ing. Scholtus, esto es de 1977 a 1984, los órganos de gobierno de la facultad no funcionaban; el decano tenía atribuciones de consejo académico.

A principios de 1984, y en el marco del proceso de normalización de las universidades, asume como decano el Ing. Scholtus, quien un año después sería electo para ejercer por un período de cuatro años; de manera que, a partir de este período la Regional Santa Fe comenzó a tener un funcionamiento acorde con sus estatutos. Lo que sabemos de la

<sup>17</sup> Diario El Litoral, 16 – 05 – 1998.

<sup>18</sup> Santa Fe, Rosario, Mendoza, Buenos Aires y Córdoba. Carrera, José Santos. "Historia de la Facultad Regional Santa Fe. Universidad Tecnológica Nacional - U.T.N.", T. II, p. 38.

<sup>19</sup> En un período de 24 años (1953 a 1977), la Regional Santa Fe tuvo 12 decanos; mientras, luego de 1977 y hasta el año 2009 (es decir, en 32 años) tuvo sólo dos decanos. Ibid.

estructura de la facultad es que se da una situación similar a la que se presenta en el sindicato, es decir, una estructura de funcionarios profesionales, entre los cuales está incluido el decano; sin embargo, se da la particularidad de que el único integrante de los órganos de gobierno que percibe un salario por su función es el decano. Si bien la estructura respondía a lo plasmado en los estatutos, los entrevistados han dicho que durante el decanato del Ing. Scholtus, había una tendencia a centralizar funciones en su persona. Es decir, existía un avasallamiento de su parte hacia los demás órganos de gobierno, tales como el consejo académico.

Ahora bien, es importante poner de relieve algunas características del perfil del Ing. Scholtus que permitirán comprender el rumbo que tomaría la Facultad Regional Santa Fe.

En efecto, como él se ha encargado de destacar cuando fue entrevistado, llega al decanato de la facultad con una importante experiencia como ingeniero, tanto a nivel nacional como en el extranjero; experiencia que le permitió conocer de primera mano cómo era el funcionamiento de una empresa y adquirir cierto conocimiento de gestión. Una de sus políticas más importantes fue la vinculación de la facultad con las empresas del medio, lo cual permitió alcanzar una situación económica superavitaria en el contexto de una economía nacional en crisis. Sin embargo, a pesar de los buenos resultados obtenidos por el impulso dado a esta política algunos entrevistados comentaron con un tono crítico la impronta empresarial que adquirió la facultad, resaltando en este sentido su concepción vertical del poder y el malestar que le generaban los cuestionamientos. Se ha señalado que la cooptación de miembros de los órganos de gobierno<sup>20</sup> ha sido una de sus estrategias para darle impulso a sus decisiones, pero también le ha permitido obtener apoyos clave en algunas elecciones. El esquema de poder del decano Scholtus comienza a desmoronarse cuando en el año 2001 sufre un ACV. Y si bien se presentó a elecciones y resultó electo, su estado de salud resultaba un impedimento para ejercer la función correctamente. Esta situación generó malestar en algunos sectores del claustro docente, por lo que a partir del 2005 comienza a organizarse un movimiento opositor que consigue desplazarlo, poniendo fin a su mandato en el año 2009.

**2. Construcción de legitimidad.** El segundo elemento que se debe analizar para comprender los fenómenos de permanencia que se dan en estas organizaciones, es la

---

<sup>20</sup> Consejo académico y los seis consejos de departamento (uno por cada especialidad).

construcción de legitimidad. Para ello se complementarán los aportes de Michels con la lectura que Yannuzzi hace de este y otros autores que se inscriben dentro de la teoría de las elites<sup>21</sup>. Del análisis que realiza esta autora se desprende que la legitimidad está constituida por dos factores: a) uno de orden simbólico que es la relación del líder con los miembros de su organización; y b) otro de carácter objetivo, que es la burocracia de la organización.

a) Con respecto al primer punto, Yannuzzi señala que los intelectuales que han estudiado la cuestión de la construcción de poder coinciden en que el ejercicio del poder requiere una justificación.

El poder tiene dos dimensiones: es coerción y consenso<sup>22</sup>. Sin embargo, para que su ejercicio sea sostenido en el tiempo requiere legitimidad, es decir, el consenso de los dominados. Cabe preguntarse aquí, pues, cómo se construye la legitimidad. Respecto a este punto, fue Weber quien realizó los aportes más valiosos, al analizar los tipos de dominación y los tipos de legitimidad que corresponden a cada uno. En el caso de la sociedad actual, donde rige una estructura de dominación legal racional se da una identificación entre legalidad y legitimidad. La aceptación de la dominación se funda en la creencia en la validez de la ley. Aquí aparece un elemento volitivo<sup>23</sup> -fundamental para la subsistencia de cualquier relación de dominio-. Los individuos se someten voluntariamente a la ley porque creen en el carácter formal racional de la misma; es decir, la obediencia en última instancia, no es a una persona sino a un principio racional. En la medida que queda establecida la igualdad ante la ley de todos los miembros de la sociedad, emerge el problema de la obediencia: a quién y por qué obedecer, interrogante que es resuelto a través de la democracia. El principio democrático establece que todos los hombres son iguales y que estos son la fuente del poder, por lo tanto, pueden tomar parte en las decisiones de gobierno; sin embargo, como Michels dejó claro, existe una imposibilidad técnica para llevar a la práctica tal principio. Es por ello que los individuos eligen a sus representantes y se someten a aquel que haya obtenido el mayor número de sufragios. En este punto –nos dice Yannuzzi- es donde Mosca, Pareto y Michels consideran que la democracia no cumple su promesa, y ven este estado de cosas como un elemento irracional de la política de masas: la creencia en la participación en el poder.

<sup>21</sup> Yannuzzi, Ma. de los Ángeles. “Intelectuales, masas y elites”. p. 3.

<sup>22</sup> Yannuzzi, ob. Cit. p. 273.

<sup>23</sup> Ibid. p. 284.

La paradoja de la democracia, que incorpora al espacio público<sup>24</sup> a todos los individuos que forman parte de una sociedad, pero que al mismo tiempo los excluye porque por su número no pueden participar del poder la totalidad de ellos, se resuelve en el plano de lo imaginario. Ahora bien, la construcción de la legitimidad sobre el mito democrático tiende a conducir, en ocasiones, a la formación de liderazgos carismáticos que fácilmente devienen en fenómenos autoritarios de acumulación del poder -más aún cuando tiene lugar en organizaciones con una estructura jerárquica-. Sin embargo, el análisis de este tipo de dominación excede los límites de esta presentación. Baste aquí con indicar que el sentimiento de participación en el gobierno, no sólo de las masas sino también de aquellos que comparten el poder con el líder, es un elemento importante para la estabilidad en el cargo.

b) Retomando las dimensiones de la legitimidad más arriba mencionadas, Yannuzzi complejiza el análisis agregando al aspecto simbólico la influencia de los aspectos materiales u objetivos. Es decir, el rol jugado por la burocracia de la organización en la satisfacción de las demandas. A lo que hace referencia la autora en este punto es a la capacidad de un gobernante para realizar una buena administración, como condición que fortalece su permanencia en el cargo<sup>25</sup>; y en ello la burocracia juega un rol clave, ya que la especialización técnica que la misma alcanza, como así también su gran capacidad de planificación, permiten lograr un alto grado de eficacia para brindar respuestas a los asociados<sup>26</sup>.

De estos presupuestos teóricos se desprende que el líder de una organización juega un rol importante en la construcción de su propia autoridad. Es interesante analizar aquí algunas de esas características, propias de los líderes, que los vuelven atractivos para sus seguidores.

Michels dedica parte de su obra a examinar las cualidades del liderazgo, en este sentido, destaca además de la capacidad oratoria como habilidad fundamental de persuasión, otros elementos que son tanto o más importantes<sup>27</sup>: por ejemplo, la fuerza de voluntad, un conocimiento amplio, la fuerza de convicción para transmitir sus ideas, la autosuficiencia, y en una escala inferior “la bondad de corazón y el desinterés”. Si bien Michels no profundiza el análisis de estas características, sí al menos realiza algunos

---

<sup>24</sup> Ibid. p. 297.

<sup>25</sup> Ibid. p. 291.

<sup>26</sup> Ibid. p. 289.

<sup>27</sup> Michels, ob. Cit. p. 115.

aportes que permiten captar mejor su importancia para la conducción de un grupo humano. Tal es el caso de lo que él llama “superioridad intelectual de los líderes”<sup>28</sup>. En este sentido, el autor hace hincapié en las diferencias culturales -alcanzadas ya sea a través de la instrucción formal, o bien por medio de la experiencia práctica- como un factor que contribuye a asegurar el dominio, permitiendo a determinados sujetos elevarse por sobre la masa y conducirla. El conocimiento que el dirigente adquiere, gracias a su posición, de “todos los detalles técnicos de la vida pública” es un factor de superioridad de este sobre sus dirigidos<sup>29</sup>; es decir, Michels hace referencia a un conocimiento de los secretos del cargo. Otro tanto cabe decir de la dedicación del dirigente a la organización. Ser líder profesional es una actividad muy ardua, el trabajo para la organización parece que nunca termina. Muchas veces el líder se ve absorbido por sus obligaciones, y esta situación tiende a deteriorar su salud; sin embargo, no es común que por estas causas se abandone el cargo. Él es una figura indispensable en el funcionamiento de la organización y nunca cesan las demandas sobre su persona<sup>30</sup>. De aquí deriva otro factor que Michels examina y que es la indispensabilidad que adquiere el dirigente para la organización. Entre las causas que llevan a esta situación se incluyen el propio ejercicio del cargo así como la acumulación de cargos por parte del conductor. Ocurre que no es una cuestión simple reemplazar al titular de una organización, ya que es preciso que el sustituto conozca las tareas que debe cumplir; mismas que el líder anterior logró aprehender luego de varios años de ejercicio<sup>31</sup>.

Ahora bien, los aportes teóricos de Michels y otros autores muestran que quienes conducen las organizaciones, una vez que alcanzan dicha posición, dan muestras de resistencia a abandonarla. De modo que vale aquí abordar aunque más no sea brevemente, la cuestión de la renovación. Michels analizó en sus trabajos las condiciones bajo las que tiene lugar la renovación de autoridades. Para este autor el proceso de renovación de dirigentes comienza cuando surgen nuevos líderes dentro de la estructura de poder, que pujan por participar en su ejercicio. Michels, a diferencia de Pareto, sostiene en este punto que los dirigentes que están en el poder deben, pues, compartirlo, si no quieren perderlo por completo. En relación con esto, los viejos líderes despliegan determinadas estrategias con el objetivo de no perder su posición; para ello lo más común es recurrir a la cooptación de los líderes emergentes<sup>32</sup>.

---

<sup>28</sup> Ibid. p. 125.

<sup>29</sup> Ibid. p. 127.

<sup>30</sup> Ibid. p. 104.

<sup>31</sup> Ibid. p. 129.

<sup>32</sup> Yannuzzi. “Intelectuales, masas y elites”, p. 103.

Michels indica que esta medida tiene dos funciones: por un lado, evitar la organización de movimientos de oposición, y por el otro, evitar la circulación de ideas novedosas (que puedan ser perniciosas para los viejos dirigentes)<sup>33</sup>. Del mismo modo, el proceso de renovación puede dar dos resultados: a) los intentos de cooptación de los nuevos líderes, por parte de los individuos que detentan el poder, son efectivos y entonces tiene lugar una ampliación de la clase gobernante<sup>34</sup>; b) los intentos de cooptación fracasan y asciende una nueva elite. Sin embargo, dice Michels, la renovación del grupo dirigente nunca es total, sino más bien parcial<sup>35</sup>. Con lo cual, advierte el autor, que el proceso de renovación de las elites es en gran medida ficticio<sup>36</sup>.

*Cine Club Santa Fe.* Juan Carlos Arch, desde que asumió la presidencia de Cine Club fue electo ininterrumpidamente, pero en ningún caso compitiendo con otra lista. Los entrevistados no han dudado en reconocerle un rol capital -y hasta exclusivo- en la existencia del cineclub. Si bien fue bajo su gestión que la organización administró dos salas de cine y vivió su período de mayor crecimiento también le tocó dirigir los destinos de Cine Club en su momento más difícil: en medio de una competencia feroz -y desigual- con los complejos multisalas que ingresaron al país en la década del 90, y luego, a partir del año 2000, hacer frente a la crisis económica post convertibilidad. Aquí, a pesar de que la estructura de la organización se redujo hasta el mínimo, Cine Club Santa Fe -dicen los entrevistados- logró sobrevivir en gran medida gracias a la dedicación y a los contactos de Arch, que le permitieron obtener determinadas películas, en tiempos en que eran negadas por las distribuidoras<sup>37</sup>.

En efecto, en la década del 90 el desafío principal de Arch fue hacer frente con Cine Club a un cambio cultural por un lado, y al desarrollo técnico de los complejos multisalas. Cinemark fue eliminando la competencia hasta que sólo quedó la sala América como único lugar de proyección de piezas de cine - arte; en este sentido el contacto que Arch tenía con la Federación Internacional de CineClubes (FICC) -era secretario para América Latina desde 1987- resultó fundamental para adquirir películas. El otro punto fue competir técnicamente con Cinemark, que contaba con nueve salas equipadas con la última tecnología, pantallas gigantes, etc. Se pidieron préstamos al

---

<sup>33</sup> Ibid. p.103.

<sup>34</sup> Yannuzi, ob. Cit. p. 268 – 269.

<sup>35</sup> Ibid. p. 267.

<sup>36</sup> Ibid. p. 269.

<sup>37</sup> A partir del año 2000, las distribuidoras deciden no conservar películas por más de cinco años. Los estrenos son destruidos luego de transcurrir un año, al retirarlos de exhibición. Alaluf. Ob cit.

Fondo Nacional de las Artes en reiteradas oportunidades para realizar trabajos de mantenimiento en la sala y en algunos casos también para incorporar determinados adelantos técnicos.

Ya para la década siguiente se imponía el objetivo de resistir a la crisis económica en un contexto de fuga constante de socios. A comienzos de los 90 se registraban 1315 socios activos y para febrero del 2001 se contabilizaban 395<sup>38</sup>. La situación económica asfixiante que vivía la institución, impedía mantener un nivel de confort y programación que permitiera competir con las multisalas. A esto hay que sumar que la gente de la Comisión Directiva comprometida con Cine Club se había reducido. Esto es, el paso del tiempo y la ausencia de renovación provocaron que algunos miembros se alejaran por cuestiones de movilidad; además de que en muchas oportunidades se recurrió a las candidaturas testimoniales: la conformación de la lista con gente que sólo prestaba su nombre. Entre 2001 y 2005 los miembros activos de la dirigencia llegaron a ser cuatro. Entre los cuales estaban Arch y uno de sus hijos.

No obstante la difícil situación que atravesó la organización, los entrevistados indicaron que no se conformó una línea alternativa para ocupar la conducción. Los datos recogidos indican que la autoridad de Arch para mantenerse como titular de Cine Club estaba fundada, en parte, en su idoneidad; es decir, tenía un amplio conocimiento en el área. Por otro lado, en lo que se refiere a la gestión tuvo un importante papel en la obtención de las dos salas que administró la institución. Las palabras de algunos entrevistados sugieren que la legitimidad de Arch habría adoptado un carácter tradicional, hecho que permitiría entender por qué no se le presentaron rivales. Por último, debe destacarse el contacto que tenía con los socios y su trato. Más allá de las asambleas, en las que inevitablemente debía comunicarse con ellos, los momentos previos y posteriores a las funciones constituían un espacio de intercambio con los socios, donde recibía quejas, elogios, y hasta pedidos de determinados films.

Unión del Personal Civil de la Nación. Al llegar a UPCN Maguid y su equipo, reproducen lo hecho en vialidad provincial, que es prácticamente formar el sindicato. Ya se ha dicho que para 1970 UPCN no tenía infraestructura y contaba con 200 afiliados. Dado que la administración pública no estaba sindicalizada, se procedió a ir captando adherentes uno a uno a través del contacto cara a cara en los lugares de trabajo. Maguid,

---

<sup>38</sup> Alaluf, ob. Cit.

pues, y otros miembros de Comisión Directiva, trabajaron en la organización del sindicato en la ciudad de Santa Fe pero también en el interior de la provincia.

En lo que se refiere a la resolución de las demandas de la masa afiliatoria, se siguió la estrategia de combinar logros de gestión con la prestación de determinados servicios sociales. Puede señalarse aquí la formación de la primera obra social para empleados públicos que ofrecía diferentes beneficios, tales como turismo social, guarderías infantiles, zonas de recreación, etc. Se construyó un camping en las afueras de la ciudad de Santa Fe; se formuló lo que fue el primer estatuto escalafón de la administración pública en el país; se creó el régimen de licencias, justificaciones y franquicias; se inauguró una nueva sede; se construyeron viviendas para los afiliados, etc. Todo ello, sin embargo, se perdió luego de que se produjera el golpe de Estado de 1976 y con él, el encarcelamiento de Maguid y la intervención del sindicato. A partir de los 80, con Maguid liberado y el sindicato nuevamente bajo el control de los trabajadores se inicia el proceso de recuperación; dado que muchas de las conquistas alcanzadas habían sido eliminadas, se habían perdido recursos económicos y los afiliados se habían reducido notablemente.

Inmediatamente, Maguid y un gran grupo de nuevos dirigentes comenzaron a trabajar para volver a la situación al proceso de reorganización nacional e incluso mejorarla. En 1984 se realizan elecciones en UPCN y por primera vez se presentan, además de la lista "Azul y blanca" de Maguid y compañía, dos listas más. Aunque la elección se resolvió holgadamente en favor de la lista "oficial", Maguid incorporó a los miembros más sobresalientes de esas agrupaciones a su lista en la elección siguiente. Esta estrategia constituye un ejemplo de una manera de neutralizar movimientos opositores. Uno de esos miembros disidentes que luego se sumaron a la conducción sería nombrado en 1994 secretario adjunto y pasaría a ser el nuevo secretario general del sindicato en el año 2013, luego del deceso de Maguid<sup>39</sup>.

Se comprende que parte de su estabilidad como dirigente sindical se apoyara en su capacidad y la de su equipo para conseguir beneficios para los trabajadores del sector. No hay que soslayar, por otro lado, las estrategias de construcción de legitimidad de carácter ideológico. En este sentido, un entrevistado señaló el estilo paternalista que tenía Maguid para relacionarse con los afiliados. Y en efecto, la importancia dada por éste al trato personal con estos fue un elemento mencionado con frecuencia en las entrevistas. Ese intercambio le permitía tomar conocimiento de necesidades puntuales

---

<sup>39</sup> Ob. Cit. Video institucional.

que tenían algunos afiliados. Finalmente, con respecto a su desenvolvimiento en los espacios de gobierno del sindicato -Comisión Directiva y asamblea de delegados- la poca información que pudo recogerse apunta a un dominio preponderante de la figura de Maguid, si bien se destaca su vocación dialoguista y su compromiso en la búsqueda de consensos.

Universidad Tecnológica Nacional Facultad Regional Santa Fe. En el caso de la Regional Santa Fe, al asumir como decano el Ing. Scholtus se inició un proceso de crecimiento de la institución en un contexto de hiperinflación en un primer momento, y en el marco de una serie de políticas de recorte de presupuesto a las universidades contempladas en la ley de educación superior, como así también de la aplicación de políticas económicas de libre mercado luego. Uno de los puntos más salientes de la gestión del decano Scholtus fue la habilidad para atravesar un período económico hiperinflacionario con una facultad que contaba con un presupuesto acotado.

Scholtus Llevó adelante una estrategia de vinculación con el medio, lo cual permitió contar con una economía superavitaria en una situación en la que todas o gran parte de las universidades del país tenían problemas económicos. Se crearon los Grupos de Estudio Sobre Energía (GESE) desde los cuales se realizaban trabajos relacionados con el tema de la energía a pedido de las empresas. El transporte fue otra gran área explotada. Scholtus vinculó la facultad con YPF y otras empresas a las cuales se les brindó servicios de asesoría y estudios de planificación. En suma, se llevó adelante una política de incentivación a la investigación aplicada -la utilización del conocimiento producido- para obtener recursos económicos. Se buscó fortalecer la investigación aplicada para mejorar el intercambio con empresas del medio y se incentivaba luego a los docentes a volcar sus experiencias en las cátedras, de manera de favorecer la formación de un tipo de ingeniero, capacitado para responder a las demandas de la industria. Durante la administración de Scholtus se instalaron en la facultad siete laboratorios -lo cual constituía un índice del notable crecimiento de la institución-, que funcionaron en el mismo sentido circular de autosostenimiento. De manera que, a través de la vinculación con empresas se producía un intercambio de experiencias entre las dos partes que constituía un crecimiento para la facultad, el cual se reflejaba en una mejor prestación de servicios, mayor capacidad para formular proyectos, etc.

Muchos de los servicios que la Regional Santa Fe prestaba, y gran parte del equipamiento adquirido, se gestionaban a través de una fundación con la que cuenta la

propia facultad<sup>40</sup> y que dependía del decano. Esta fundación era en los hechos una reserva de fondos alternativa a los que asignaba el rectorado de la UTN, con la que contaba la facultad para realizar operaciones.

Esta descripción permite apreciar un aspecto de la legitimidad que Scholtus logró construir, el cual se basaba en la presentación de resultados gestión. En cuanto al otro componente de la legitimidad, en las entrevistas realizadas se observa una coincidencia en señalar el estilo de conducción del decano como de carácter autoritario. Es decir, se menciona una tendencia a concentrar funciones y a rechazar el disenso. Una muestra de ello sería la tensa relación que mantuvo con el claustro docente durante prácticamente todo su mandato. En el espacio político, pues, el consenso que este pudiera llegar a alcanzar estaba relacionado a la cooptación de miembros, tanto del consejo académico como de los consejos departamentales, que expresaran algún tipo de activismo.

En elecciones por ejemplo luego de derrotar a sus contrincantes, buscaba desmovilizarlos incorporándolos a su gestión con la intención de desactivar posibles amenazas a su posición. Cuando esto no era posible adoptaba una actitud agresiva hacia quienes representaban una alternativa política buscando desalentarlos. Ahora bien, había una situación estructural que favoreció la reelección del decano Scholtus<sup>41</sup>, y es que hasta el año 1997 la Facultad Regional Rafaela era una delegación de la Regional Santa Fe (tenía incluso representación en el consejo académico), y participaba en la votación de las autoridades de esta última facultad. Igual situación tuvo lugar con la Regional Reconquista<sup>42</sup>. Los votos de estas dos unidades académicas le permitieron a Scholtus ganar algunas elecciones y fueron fundamentales cuando, dentro de la propia facultad de Santa Fe, no tenía el apoyo necesario.

Finalmente la renovación llega en el año 2009, cuatro años después del corte temporal bajo estudio; por ello mencionaremos sucintamente el hecho. Luego de ganar la elección del año 2001, y tras padecer un ACV, el decano adopta una actitud de aislamiento que generó malestar entre un grupo de docentes y graduados, que además consideraban que el mandato del decano se había extendido largamente y se hacía necesario un cambio. Alrededor del año 2005 comenzó a organizarse un movimiento opositor, en un contexto en el que la delegación de Rafaela ya no participaba de la política de la Regional Santa Fe. La oposición pudo realizar un trabajo de búsqueda de

<sup>40</sup> La fundación es una entidad civil sin fines de lucro, creada durante la gestión del Ing. Bufalica (1977 – 1984).

<sup>41</sup> No se pudo averiguar precisamente en qué elecciones.

<sup>42</sup> La delegación Rafaela fue designada Facultad Regional Rafaela por Asamblea Universitaria en 1997. <http://web.frra.utn.edu.ar/web/Default.aspx?s=10>.

apoyos en los diferentes claustros que dio como resultado la pérdida del control del consejo en las elecciones 2008 - 2010. En el año 2009, Scholtus decide no presentarse nuevamente en vistas de su inminente derrota. En esta descripción se puede apreciar el cumplimiento de la hipótesis de Michels acerca del reemplazo (siempre parcial) de unas elites por otras. Vale decir que los principales impulsores del movimiento opositor fueron dos docentes que habían sido funcionarios del decano; es decir, tenían conocimiento acerca de su estructura de poder, por haber formado parte de la misma. Por otra parte, luego de haber sido desplazado Scholtus, muchos de los que lo acompañaban en el consejo académico y en consejos de departamento, se plegaron al proyecto de las nuevas autoridades.

Lo expuesto hasta aquí constituye una mera interpretación acerca de los elementos que hacen posible la estabilidad de algunos dirigentes en sus cargos. Como pudo observarse, esta situación difícilmente puede alcanzarse solamente a través de una gestión positiva de los recursos de la organización (Scholtus), si no que -al menos en condiciones democráticas- se vuelve necesario contar con el apoyo de los electores. La legitimidad, pues, está basada en el consenso de los votantes -el cual se obtiene alimentando el “mito” democrático de la participación en el poder- por un lado; y de la satisfacción de las demandas de los miembros, por el otro. Sin embargo, en esta búsqueda juegan su papel los estilos de conducción. Los datos recogidos parecen mostrar que existen más probabilidades de estabilidad para los líderes que además de la efectividad, establecen un vínculo simbólico con los votantes (Maguid). Aunque este parece ser también el estado de cosas en Cine Club durante el período 1985 - 2005, debe decirse que allí la permanencia de Arch tuvo en el carácter voluntario que estatutariamente debe realizar la Comisión Directiva un factor extra que generó cierto desaliento por disputar ese espacio.

### **Bibliografía.**

-Alaluf, Maia. “Historia y caracterización de Cine Club Santa Fe. 51 años de labor ininterrumpida”, tesis de grado, Facultad de Ciencias de la Educación (FCEDU), Universidad Nacional de Entre Ríos, 2005.

- Alonso, Luciano. “Las estrategias de la UPCN Santa Fe y su posicionamiento institucional: perdurar y crecer en tiempos de dictadura.”, Universidad Nacional del Litoral, Facultad de Humanidades y Ciencias, Departamento de Historia, 2007.
- Carrera, José Santos. “Historia de la Facultad Regional Santa Fe. Universidad Tecnológica Nacional - U.T.N.”, Edutecne, Santa Fe, 2001.
- Michels, Robert. “Los partidos políticos. Un estudio sociológico de las tendencias oligárquicas de la democracia moderna”, Amorrortu, Buenos Aires, septiembre 2008.
- Wright Mills, Charles. “La elite del poder”, Fondo de Cultura Económica, México, 1963.
- Yannuzzi, Ma. de los Ángeles. “Democracia y sociedad de masas. La transformación del pensamiento político moderno.”, Homo Sapiens, Rosario, 2007.
- Yannuzzi, Ma. de los Ángeles. Intelectuales, masas y elites. Una introducción a Mosca, Pareto y Michels.”, U.N.R., 1993.