

**IX Jornadas de Sociología de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP), organizada por la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación.**

**La Plata, 5, 6 y 7 de diciembre de 2016**

**Autor:** Hernán Rodríguez.<sup>1</sup>

Dirigencias Perpetuas.

**Introducción.**

En esta ponencia se quieren presentar en forma resumida los resultados arrojados por un trabajo de investigación, realizado en el marco de una tesis de grado, con el que se buscó desentrañar o tornar más inteligible el fenómeno del sostenimiento en cargos de autoridad por parte de los máximos dirigentes de tres organizaciones diferentes que actúan en la ciudad de Santa Fe: un cine club, un sindicato y una facultad universitaria.

Corresponde señalar que cada uno de los individuos que presidió estas organizaciones, ocupó dicha posición en forma ininterrumpida durante más de 20 años. Ahora bien, los casos seleccionados no son los únicos en los que se constata este fenómeno; por el contrario, el mismo se replica en organizaciones de la índole más variada y en casi todas las sociedades.<sup>2</sup>

El interés que el tema despierta está dado fundamentalmente por el modo a través del cual estos individuos conservan sus posiciones, y es que ello es logrado a través de la consagración en elecciones democráticas. Robert Michels indicaba en un pasaje de su libro más célebre que, contrariamente a lo que indicaría el sentido común, la vía más segura por la cual cualquier dirigente puede conservar de modo vitalicio su cargo es, precisamente, la democrática (Michels: 2008). Por lo tanto, es pertinente analizar cuáles son los elementos que

---

<sup>1</sup>Egresado de la Licenciatura en Sociología por la Universidad Nacional del Litoral, Facultad de Humanidades y Ciencias. Correo electrónico: hernan.rodriguezfreije@gmail.com

<sup>2</sup>Sólo por mencionar algunos de los ejemplos más resonantes, pueden enumerarse los casos de: Hugo Moyano, que lleva más 20 años conduciendo a los camioneros; el Ing. Héctor Brotto, rector de la Universidad Tecnológica Nacional (UTN), asumió su cargo en el año 1993 y recientemente fue reelecto en su cargo para el período 2013-2017; el gobernador de Formosa Gildo Insfrán, quien administra la provincia desde 1995, obteniendo apoyos electorales que superan el 50% de los votos y fue nuevamente electo hasta 2019; Julio Grondona fue presidente de la Asociación del Fútbol Argentino (AFA) hasta su muerte en 2014, contabilizando 35 años como máxima autoridad de la organización.

entran en juego para posibilitar que determinados dirigentes logren revalidar sus mandatos de forma sistemática.

El interrogante al que se buscó dar respuesta es el siguiente: ¿Cuáles son los factores estructurales que hacen posible, o favorecen, la (re)elección en forma indefinida de un mismo dirigente para administrar una organización?

Se consideró como la mejor forma para abordar el interrogante planteado, tomar los conceptos weberianos de sociología de la dominación vertidos en “Economía y sociedad”. En este sentido, se consideraron las organizaciones bajo análisis como asociaciones de dominación que operan dentro de una estructura de dominación mayor y de la cual reciben sus características. El cuestionamiento de esta situación llevó a percibir la influencia de dos grandes factores que constituyen lo que se conoce como la forma de dominación legal racional; vale decir, un tipo de estructura organizativa determinada (burocrática) y un principio de legitimidad que se adecúa a ella (legitimidad basada en un conjunto de disposiciones legales racionalmente estatuidas).

La probabilidad de que este estado de cosas tenga lugar, parece tener una relación directa con el grado de burocratización de las organizaciones, para lo cual, el desenvolvimiento del proceso de racionalización es una condición necesaria. Se sostendrá que ese tipo de estructura organizativa da lugar a lo que se ha dado en llamar “liderazgos burocráticos”.<sup>3</sup> La perdurabilidad de los dirigentes, en suma, puede considerarse una consecuencia no buscada de la dominación legal - racional, extendida a partir de la difusión del proceso de racionalización.

Los datos sobre estas organizaciones fueron recogidos en el lapso de un año (noviembre de 2013 - noviembre 2014). Fueron realizadas en total 23 entrevistas a dirigentes antiguos y actuales así como también a individuos que participan y/o han participado en condición de asociados. La recolección de testimonios fue acompañada de trabajo de archivo, que sirvió, por un lado, para dar un marco contextual a los relatos recogidos; y, por el otro, como método de control de la veracidad de los mismos.

---

<sup>3</sup>Si como Weber sugiere, la burocracia es dominación gracias al saber (Weber, 2014), los liderazgos que se extienden en el tiempo -como los que tienen lugar en las organizaciones estudiadas- son liderazgos burocráticos. Con este concepto se pretende dar cuenta de la forma de acumular poder de las conducciones profesionales, a partir de un saber determinado, objetivo y específico, y propiciada por las estructuras en las que ha penetrado la acción racional con arreglo a fines.

### **Marco teórico.**

El marco teórico utilizado para llevar adelante esta investigación ha sido tomado fundamentalmente de lo que se conoce como sociología de la dominación (Max Weber), junto con los análisis de Robert Michels (quien aplica los conceptos de este primer autor) acerca de la burocratización de las organizaciones y su influencia en la formación de oligarquías. Es importante aclarar que Michels, al igual que los denominados autores “elitistas” o “maquiavelistas” (Yannuzzi, 1993, 2007) toma como objeto de estudio a los grupos que están en posiciones de poder dentro de organizaciones.<sup>4</sup> Aquí, sin embargo, el análisis apunta a la figura individual del dirigente, puesto que, en los casos seleccionados han sido estos quienes lograron sobreponerse al paso del tiempo, viéndose los elencos que los acompañaban en la toma de decisiones sujetos a una suerte diferente.

Para llevar adelante el estudio se emplearon las categorías que Weber expone en “Economía y sociedad”. Según este autor, toda asociación de dominación se basa, por un lado, en un principio de legitimidad; y, por el otro, es sostenida por una estructura. Con respecto a lo primero, la legitimidad de una situación de dominación puede proceder de: la creencia en un conjunto de leyes o normas objetivas, formuladas racionalmente; la creencia en las condiciones extraordinarias de un individuo para guiar o conducir a un grupo de personas; o bien, en la creencia fundada en la costumbre, de un orden que se mantiene inmutable desde tiempos inmemoriales.

Ahora bien, para hacer efectivo el ejercicio del poder concedido es necesaria una estructura, que puede desagregarse en dos elementos: la existencia de un jefe o señor (el detentador del poder) y un cuadro administrativo (o aparato de mando) constituido por individuos que tienen un interés personal en participar del poder y de los beneficios que el mismo comporta. Existe un tercer actor, cuyo rol es predominantemente pasivo y que son los dominados, sujetos a las directivas que proceden de los otros dos segmentos. Las características de la estructura -de acuerdo con Weber- varían según la relación que se establezca entre las partes mencionadas: el señor y el aparato de mando; y entre estos dos y los dominados.

Respecto al concepto de legitimidad, aquí será utilizado en su doble significación: como aquello que es considerado válido (es decir, en la forma de dominación legal, lo que está de

---

<sup>4</sup>Mientras que Pareto y Mosca, los otros autores que caben en esta categoría extendieron sus observaciones hacia las clases en el poder, formulando los conceptos más amplios de “elite” y “clase política”. (Yannuzzi: 1993).

acuerdo con las leyes establecidas); y en su aspecto político, como el apoyo o consentimiento hacia la administración de un dirigente o un grupo de estos.

En este punto, serán tomadas las reflexiones de Yannuzzi, quien relaciona los siguientes elementos: legitimidad, legalidad, democracia y burocracia.

Bajo la forma de dominación legal - racional, que es la predominante en las sociedades modernas- la legitimidad se funda en la creencia en la validez de un cuerpo de normas o leyes abstractas y objetivamente formuladas. Se establece, por lo tanto, una identificación entre la legitimidad y la legalidad, pues la ley constituye un marco de acción basado en la diferencia permitido/no permitido. La democracia, como tipo de gobierno, forma parte del sistema de leyes en la medida en que se constituye en el mecanismo empleado para resolver tanto el acceso a las posiciones de poder como el modo en que deben ser tomadas las decisiones.

Según Yannuzzi (2007), Pareto indica que una minoría dirigente permanece en el poder, en última instancia, mientras sea eficaz; esto es, en tanto su administración resulte beneficiosa para los dominados (convirtiéndose así en un elemento legitimador). La exigencia de eficacia, procede de las características burocráticas que predominan en la mayoría de las organizaciones, es por esto que (dada la presencia de formas de burocracia más o menos avanzadas en todas las organizaciones de la sociedad) la dominación cotidiana se plantea como un problema de administración. La burocracia, como forma de organización racional y técnicamente especializada, es la más eficiente para satisfacer las demandas en el contexto de la sociedad. Se dirá, por lo tanto, que así como la democracia es el criterio legitimador para designar autoridades; así también es la eficacia de una administración el criterio (racional) para revalidar un mandato.

Finalmente, Para explicar el proceso de cambio al que está inexorablemente sujeto todo grupo en el poder, se tomará de Michels la teoría de la “circulación de la elites”: una visión sobre el fenómeno de la renovación de autoridades cuya autoría pertenece a Vilfredo Pareto y a Gaetano Mosca.<sup>5</sup>

Respecto a este proceso, la visión de Pareto es que el desenvolvimiento de la historia se trata del reemplazo (cíclico) de una elite en decadencia por otra emergente. A su vez, este autor coincide con Mosca en señalar que cuando un grupo gobernante atraviesa una fase de declive significa que fuera de la estructura de poder (en la no elite) han surgido individuos mejor

---

<sup>5</sup>La teoría de la circulación de las elites tiene en Mosca a su primer exponente, pero posteriormente fue reformulada por Pareto y Michels.

capacitados para gobernar. A diferencia de estos, Michels propone que la renovación de los grupos en el poder nunca es total, sino que por el contrario tienden a integrarse los elementos de ambos bandos. De modo que –señala- la renovación es parcial y postula que el proceso es en gran medida ficticio (Yannuzzi, 2007). De la formulación hecha por Mosca y Pareto se recuperará lo que Yannuzzi llama la “tendencia a la clausura” (1993: 103).

Según estos autores, los grupos en el poder tienden a cerrarse de manera de obstruir el ingreso de nuevos elementos a los espacios de poder; sin embargo, este accionar lejos de desalentar a los grupos que pujan por participar, hace que estos se acumulen entre los sectores dominados generando tensiones (1993) que eventualmente derivan en el recambio de un grupo (o parte de este) por otro. Sobre este punto, Pareto y Michels señalan, no obstante, que el reemplazo entre grupos dirigentes (o elites) no es un proceso que se da con el grado de automatismo y exactitud descrito, sino más bien ocurre que quienes ocupan posiciones de poder se resisten a perderlas a manos de los nuevos dirigentes. Es por esto que en ocasiones los viejos mandatarios deciden permitir que los elementos emergentes participen del poder. Se trata de un proceso de cooptación cuya función es evitar la organización de movimientos opositores que puedan disputar, o bien cuestionar, el poder de quienes ocupan posiciones rectoras.

A continuación serán presentados los casos empíricos y en el apartado final se pondrán en relación con los conceptos teóricos que se han presentado aquí.

## **Presentación de los casos.**

### **Cine Club Santa Fe. (CCSF)**

El Cine Club Santa Fe fue administrado durante 40 años (sin interrupciones) por el mismo presidente: José García. García desembarca allí a principios de la década del 60 como socio, siendo en ese momento estudiante del Instituto de Cinematografía de la Universidad Nacional del Litoral.<sup>6</sup> A raíz de su participación e interés en la organización, a los pocos años pasa a ser miembro de la comisión directiva, y en 1966 llegaría a ocupar la presidencia, cargo que no abandonaría hasta su muerte.<sup>7</sup>

A partir de entonces, el cineclub atravesaría períodos de importante crecimiento y desarrollo, llegando en 1976, a constituirse en un ámbito de resistencia cultural hacia la dictadura militar. En 1985, García ya acumulaba 19 años como presidente de Cine Club Santa Fe, y en ese momento se iniciaba su etapa más próspera, misma que duraría hasta 1987.<sup>8</sup>

Respecto a las características de la organización, salta a la vista en primer lugar, el escaso número de socios de la misma -en comparación con otras organizaciones-, llegando el pico histórico a los 2500. En relación con esto, cabe destacar que se trata de una organización cuyo funcionamiento no está fuertemente relacionado con la existencia material (actual o futura) de las personas, como puede ser el caso de un sindicato o una facultad universitaria; tratándose más bien de una entidad cuya área es fundamentalmente el esparcimiento. No obstante esto, la importancia de este caso está dada por el hecho de haber ampliado su campo de acción en lo que a difusión cinematográfica se refiere, sirviendo como espacio de formación para niños, jóvenes y adultos.

El declive coincidió con la crisis económica hiperinflacionaria, pero continuó luego con las medidas implementadas en los 90. Entre los años 2000 y 2005, la actividad de la organización se había reducido al mínimo (los cineclubes infantil y juvenil ya no funcionaban), el número de socios promedió los 300 - 400, y el escenario de competencia

---

<sup>6</sup>La idea de formar un instituto de cine fue una iniciativa que surgió de la comisión directiva de Cine Club Santa Fe y posteriormente materializada por la Universidad Nacional del Litoral. El instituto fue abierto durante la segunda mitad de la década de 1950 y se cerró en 1976 por orden de las autoridades militares. (Pérez: 2009)

<sup>7</sup>García es electo presidente en el mismo momento en que Onganía asume la conducción del país al derrocar al gobierno constitucional de Arturo Illia. Dado que, por la situación política muchos miembros desertaron, debió armarse una lista de emergencia, en la cual García aceptó ocupar el cargo principal bajo la condición de que la secretaría de programación fuera también una responsabilidad suya.

<sup>8</sup>La segunda mitad de los 80s fueron los mejores años de Cine Club Santa Fe, que no solo contaba con la administración de su propia sala (es uno de los pocos cineclubes del mundo con esta característica), sino que también -debido a la cantidad de socios- funcionaba un cineclub para jóvenes y uno para niños, además del tradicional. La sala recibía además los tanques de hollywood, con lo cual, accedía a importantes niveles de recaudación.

había cambiado, pues a principios de ese lustro se había instalado en la ciudad un complejo multisala que acaparó los estrenos más taquilleros.<sup>9</sup>

Se ha definido al cineclub como una organización de escasos recursos, por ser su fuente principal de ingresos la cuota societaria o bien por sostener su actividad a través de un presupuesto acotado.<sup>10</sup>

También se debe depositar atención sobre el estatuto. Al observar sus diferentes artículos es posible tener una noción general acerca de las características de la organización, y allí se destacan dos elementos: uno de ellos es la escasa o nula cualificación necesaria para ocupar gran parte de los cargos de la comisión directiva; el otro se refiere a la no remuneración de dichas actividades. Se desprende de ello que si se establece un continuum entre lo que debe ser una organización burocrática y una que no lo es, el Cine Club Santa Fe se encuentra más cerca de las del segundo tipo. Ahora bien, en el caso particular de García, y debido al alto grado de deserción que se registraba entre quienes ocupaban cargos de comisión directiva, se estableció el pago de un salario por su dedicación a las tareas de la organización.<sup>11</sup>

La deserción, tanto entre los asociados como entre aquellos que habían sido electos para ocupar cargos, fue un rasgo que atravesó el período presidencial de García. Lo cual, parece haber estado relacionado, no con su figura, sino con la imposibilidad de convertirse el cineclub en un espacio que brinde oportunidades laborales a su clientela. Esto se ha expresado en la variabilidad del número de socios pero también al momento de realizar elecciones: García nunca compitió con otra lista por los cargos directivos. La ausencia de una oposición organizada puede leerse de varias maneras: puede deberse a una falta de interés ante una organización que tenía poco que ofrecer a cambio de participación; a un efecto de desaliento vinculado al peso histórico de la figura de García, quien por otra parte, había sido artífice de los mejores momentos del cineclub.<sup>12</sup>

## **Universidad Tecnológica Nacional Facultad Regional Santa Fe. (UTNSF)**

---

<sup>9</sup>Durante la década del 90, existían en la ciudad numerosas salas de cine que fueron abandonando la actividad de la mano con el empeoramiento de la situación económica general. Había, entre el cineclub y las demás salas, una relación de paridad que hacía posible la convivencia; sin embargo, a finales del siglo XX y principios del XXI se instaló un complejo multisala que desequilibró la competencia y provocó el cierre de las salas que permanecían activas. CCSF es el único sobreviviente de esta situación. (Rodríguez: 2015)

<sup>10</sup>El cineclub recibió en reiteradas ocasiones subsidios del INCAA y del Fondo Nacional de las Artes, que fueron destinados para mantenimiento de la sala y filmación de películas.

<sup>11</sup>García trabajaba como crítico de cine en diferentes diarios locales, sin embargo, alegando que ese salario era insuficiente, solicitó -para poder cumplir con las tareas de su cargo- la percepción de una suma de dinero que le fue abonada siempre de modo informal.(Rodríguez: 2015)

<sup>12</sup>La presidencia de García concluyó en 2006, cuando sobrevino su muerte.

A diferencia de los otros dos dirigentes, el decano de la facultad regional Santa Fe llevaba en 1985 sólo un año al frente de esa organización. Recaló allí como decano interventor, en 1984, para llevar adelante una tarea de modernización y vinculación de esa unidad académica con el medio económico.

Los datos que pudieron recogerse acerca de la designación de Pérez como decano interventor señalan la influencia del contexto. Es decir, por un lado, el país había alcanzado finalmente estabilidad política; mientras, por el otro, se imponía un cambio de paradigma mundial en lo que se refiere a la organización universitaria -en el sentido de buscar establecer vínculos entre esta y el sistema productivo- que iba de la mano con la expansión del sistema económico capitalista en toda la geografía mundial. En Argentina se buscó implantar este modelo mediante la sanción de la ley 24521 de educación superior, misma que entre otras cosas proponía la autonomía económica de las universidades respecto de las arcas fiscales, con lo cual obligaba a la búsqueda de fuentes alternativas de financiamiento.

La trayectoria de Pérez no estuvo dentro de lo regular, fundamentalmente porque este alcanzó el cargo teniendo como respaldo una importante experiencia en el sector privado antes que en el ámbito académico, como ocurrió con muchos de los decanos anteriores. Previo a su llegada, la facultad si bien tenía cierto prestigio educativo (dado por su historia) no compartía el mismo status que el resto de las universidades de la ciudad, además había estado intervenida durante muchos años, atravesando largas etapas de inestabilidad y sus órganos de gobierno no funcionaban.<sup>13</sup>

Respecto a las características de esta organización, aquí existe una división jerárquica de funciones firmemente establecida; funcionarios calificados en el ejercicio de cargos que exigen una preparación racional; la percepción de una remuneración fija por su labor; los cargos son de dedicación exclusiva y se les ofrecen posibilidades de ascenso y carrera. La estructura de la facultad presenta una división de funciones en dos áreas: un área técnico administrativa compuesta por individuos que son designados por la autoridad de la organización (el decano) para ocuparse de aspectos netamente académicos; y un área política

---

<sup>13</sup>La UTN nació como Universidad Obrera Nacional, durante la primera presidencia de Perón con el fin de formar recursos humanos para abastecer a la industria nacional que se hallaba en crecimiento. Sin embargo, al ser derrocado, y por la fuerte identificación que esta organización tenía con las presidencias peronistas y con el movimiento obrero, es que hubo intentos por parte de quienes comandaron la revolución libertadora por cerrar la universidad. Gracias a la resistencia de docentes y alumnos, esta permaneció activa y en 1962 adquirió la autarquía y comenzó a funcionar bajo la ley de universidades nacionales como Universidad Tecnológica Nacional. (Rodríguez: 2015)



constituida por los miembros del consejo académico y los consejos departamentales, estos cargos son electivos. De allí procede la masa electoral del decano.<sup>14</sup> Los que forman parte de esta área no perciben un salario por la actividad realizada, aunque esta tiene un importante valor simbólico dentro del ámbito académico; en contraposición, el cuerpo de funcionarios administrativos sí es remunerado. En este sentido, dentro de los cargos políticos sobresale el de decano por ser el único que está sujeto a la percepción de una contraprestación económica.<sup>15</sup>

El trabajo hecho por el decano García dio resultados muy positivos en el aspecto académico,<sup>16</sup> pero también convirtió a la facultad en una organización que producía recursos económicos suficientes -a través de la venta de servicios a terceros- que la hacían una de las pocas regionales superavitarias. En el plano político, si bien García fue electo en 6 ocasiones, en tres de ellas debió competir contra algún rival, el cual no era la expresión de una oposición organizada sino que se trataba de arrestos individuales de parte de docentes que no estaban a favor de su gestión. El decano mantuvo una relación tensa con el claustro docente, que se mostraba en desacuerdo con “impronta empresarial” dada a la universidad. Para sortear esta oposición no organizada que le presentaba gran parte del plantel docente, el decano llevó adelante estrategias de disciplinamiento y desintegración de las expresiones disidentes, sustentadas en el control discrecional de los recursos económicos a los que tenía acceso.<sup>17</sup>

Su poder comenzó a agrietarse a partir de las elecciones del 2001 a las que se presentó al poco tiempo de haber sufrido una enfermedad que le dejó algunas secuelas. A pesar de esto, García resultó ganador -sin oposición-. Posteriormente, sería él mismo el encargado de deteriorar su situación política, pues tras su problema de salud se vio impedido de cumplir con algunas de sus tareas como representante de la Regional Santa Fe. Debido a la

---

<sup>14</sup>El decano es votado por los miembros del consejo académico y los miembros de los consejos departamentales. De la composición de cada uno de estos, se desprende que el claustro docente tiene una representación predominante en el voto.

<sup>15</sup>Al analizar las características de ambos tipos de cargos se perciben diferencias que ponen al decano en una posición ventajosa respecto a los consejeros, pues la duración de su mandato es del doble del tiempo que la de estos (4 años). Esta modificación se introdujo en el año 1986 y se mantiene hasta entonces. Previamente (estatuto de 1962) los individuos elegidos para los cargos de decano y director de departamento duraban 3 años en sus funciones. (Rodríguez: 2015)

<sup>16</sup>Se creó la carrera de ingeniería industrial y hubo otras, como la de ingeniería en sistemas, que fue jerarquizada (había sido creada durante la década del '70 pero tenía status de carrera corta); aumentó el número de alumnos; se crearon

<sup>17</sup>El foco principal de la resistencia a las políticas del decano García era el sector docente, pues los demás claustros respondían a sus directivas. Para ganarse los apoyos de la comunidad académica, el decano recurría al ofrecimiento de cargos o aumentos de salariales; cuando esto no era posible la cooptación dejaba lugar a la coerción. (Rodríguez: 2015)

concentración de funciones que había impuesto como característica a su administración, no admitió la designación de un reemplazante para estas eventualidades, llevando por lo tanto, a la organización a un estado de aislamiento que generó malestar entre un grupo de docentes y graduados, que además consideraban que su mandato se había extendido largamente y se hacía necesario un cambio. Este hecho fue un punto de inflexión en la actividad política de la organización ya que a partir de allí comenzó a gestarse –de manera encubierta- un movimiento de oposición con el objetivo concreto de presentar un candidato competitivo para desplazarlo.

A pesar de esta situación, y de un escenario político que lentamente se le volvía adverso, en 2005 García resulta nuevamente electo como decano, pero durante ese mandato el movimiento opositor se fortaleció mientras él perdía progresivamente más adhesiones, gracias a un trabajo de búsqueda de apoyos en los diferentes claustros. Dos años antes de la elección definitiva que lo desplazaría de su cargo, pierde el control del consejo viendo sellada su suerte política.

### **Unión del Personal Civil de la Nación. (UPCN)**

Para 1985 González, llevaba 15 años al frente del sindicato de empleados públicos de la provincia de Santa Fe, sólo interrumpidos durante la dictadura militar de 1976.

Desembarcó en el sindicato de empleados públicos en 1970, designado como interventor, gracias a una experiencia exitosa organizando el sindicato de viales; el cual, a raíz del trabajo realizado por este dirigente y su equipo, alcanzó gran relevancia a nivel nacional. Ahora bien, ya durante ese período e incluso antes, UPCN era un sindicato débil y con escasa representación que había tenido un período de esplendor entre 1918 y 1954, actuando por fuera del movimiento obrero, pero que al ser absorbido por este último, perdió mucho de su poderío.<sup>18</sup> De modo que, pues, González debió afrontar el desafío de reconstruir el sindicato

---

<sup>18</sup>UPCN se formó en 1918 y competía con ATE por la representación de los agentes estatales. Sin embargo, la afiliación de cada uno se nutría de diferentes estratos dentro del mismo sector. UPCN representaba a los sectores no obreros (“white collar”) y a los funcionarios de más alto rango; ATE tenía un carácter obrerista. Desde el inicio UPCN estuvo vinculada directamente con la dirigencia política peronista -su presidente en esos tiempos era el coronel Juan Francisco Castro, que había participado en el golpe de 1943- y, dada la intención de su conducción de agrupar a todos los trabajadores de todas las áreas del Estado, fue utilizada como un vehículo para controlar al movimiento obrero. Esta situación generó un conflicto entre Perón y la dirigencia sindical que obligó al general a tomar postura en favor de la central obrera. Finalmente, UPCN se integró a la CTG entre 1952 y 1953. (Contreras: 2010)

de los empleados públicos provinciales, por un lado; pero también de elaborar la regulación laboral (de la cual carecía la administración pública), por el otro.<sup>19</sup>

Paradójicamente, es a partir del proceso de descentralización que inicia el sindicato a nivel nacional, en 1974, que la UPCN de Santa Fe comienza a adoptar características verticales; pues es en ese momento que las seccionales alcanzan independencia funcional y económica respecto de las centrales. Con ello, tanto el control de los recursos como las decisiones quedaron a cargo de las cúpulas. Todo lo cual facilitó la concentración del poder en la figura del secretario general. Sobre esto, los datos recogidos han indicado que la influencia de González sobre el resto de los miembros de la comisión directiva procedía de la demostrada efectividad de su conducción, es decir, el peso de su palabra provenía de una larga lista de éxitos alcanzados para el sindicato siendo él secretario general. Esta supremacía se expresaba en los órganos de gobierno (la comisión directiva y el congreso de delegados) y, por extensión, en la toma de decisiones. Allí contaba este con grados de adhesión que se acercaban al 100%.

Decíamos que en 1985 González ya contaba con 15 años de experiencia al frente de la organización y con una larga lista de reivindicaciones laborales que habían modificado tanto la estructura de la administración pública como la vida de los trabajadores del ramo. Sin embargo, durante ese período se inició la reconstrucción del sindicato, puesto que entre 1977 y 1979 el mismo había estado bajo administración militar (había sido intervenido) y muchos de los logros alcanzados en materia laboral y social, así como gran parte de los recursos materiales, se habían perdido.<sup>20</sup> Como al comienzo, González alcanza nuevamente aceptación y popularidad indiscutidas entre los asociados y los demás miembros de comisión directiva que colaboraron con él en el rearmado de la organización y triunfa en las elecciones que lo depositan en la secretaría general del sindicato.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup>En 1970, se registraba una ausencia de reglamentación dentro de la administración pública, pues abundaban los nombramientos basados en relaciones informales con las autoridades (mostrando el amplio margen de discrecionalidad existente); sumado a que los trabajadores estaban atrasados en materia de reivindicaciones sociales y salariales. (Rodríguez: 2015)

<sup>20</sup>Antes de la intervención la masa afiliatoria del sindicato era cercana a los 16.000 socios, mientras que al ser devuelto a los trabajadores, el número llegaba a los 4.000. (Alonso: 2007)

<sup>21</sup> Luego de la intervención se hizo evidente el deterioro al que fue sometido el sindicato, puesto que no sólo se perdieron gran cantidad de recursos materiales y se retrocedió en cuanto a las reivindicaciones laborales, sino que también mermó el número de afiliados: eran 16.028 al momento de la intervención y llegaban a 4000 en 1982. No obstante, durante esta etapa, sólo fue removida la cúpula del sindicato, manteniendo las segundas y terceras líneas, sus posiciones. (Ibid.)

Con respecto a la contienda electoral, hay que decir que este dirigente -además de contar con la ventaja de haberse convertido en el más importante en la historia de ese sindicato- buscaba evitar competir con otras fuerzas políticas. En relación con esto, el único caso en el que no se presentó lista única para dirimir quién se haría cargo de la conducción de la organización fue en 1984. Año en que González volvió a competir por la secretaría general del sindicato.<sup>22</sup> Se deben destacar en este punto, las estrategias seguidas por el viejo dirigente para evitar o minimizar el riesgo de caer derrotado. Las medidas empleadas en este sentido, iban desde la integración de los opositores a su propia fuerza política (creando una lista unificada), hasta el bloqueo a la participación, para los casos en los que la desarticulación no resultaba.<sup>23</sup>

La segunda parte de la década del 80 transcurre con un intenso trabajo de la comisión directiva -con González a la cabeza-, por recuperar el terreno perdido por el sindicato desde el golpe militar. A pesar del crecimiento que registró UPCN, González, como secretario general y principal figura, nunca dejó de atender las demandas de los asociados, con la particularidad de que establecía con estos un contacto personal directo. Esta comunicación permanente le permitía tomar conocimiento de las problemáticas que los afectaban.

El mandato de González pudo haber sido aún más extenso de no haber mediado la intervención militar que sufrió esa organización, propiciada por un escenario político dictatorial hostil a la actividad sindical. No obstante, luego de ese período retornó a UPCN y fue nuevamente elegido como titular de la organización en innumerables oportunidades, sin que su conducción fuera amenazada en la liza electoral. Ocupó ese cargo hasta su muerte, en el año 2013; para entonces González hacía tiempo que ya tenía decidido quién sería su sucesor.

---

<sup>22</sup>Al ser puesto en libertad, González, en 1979, se le prohibió que volviera a ocupar el cargo de secretario general; veto que duró hasta las elecciones de 1984. En el interín, sin embargo, sí estuvo habilitado para postularse como secretario adjunto. (Ibid.)

<sup>23</sup>En general, existe por parte de las conducciones sindicales, una deliberada intención de impedir la formación de listas, amparándose en la función de las juntas electorales. Estas nunca son independientes, puesto que forman parte de la lista de la conducción: Cada lista que compite en elecciones debe presentar no los candidatos que integrarán la comisión directiva, sino también los miembros de la junta electoral, que estará encargada de organizar los próximos comicios.

### **Comentarios finales.**

Teniendo en cuenta los conceptos expuestos más arriba, se dirá que la permanencia de un dirigente en su cargo está relacionada con los siguientes puntos:

Una estructura burocrática. Las tres organizaciones estudiadas muestran grados disímiles de burocratización, lo cual se observa en, no sólo las respectivas cartas orgánicas (o estatutos) que establecen las características que sostienen esta clasificación [nota al pie], sino también en el requerimiento de un tipo de conocimiento para el ejercicio de los cargos, fundamentalmente los de autoridad. A raíz de esto se forman liderazgos burocráticos que se basan, precisamente, en la posesión de un conocimiento técnico específico del área de acción, el cual tiende a fortalecerse con el propio ejercicio de la función. Vale destacar que el tipo de conocimiento es diferente en los tres casos, pues en el sindicato, se vuelve necesario para su administración un saber que sólo puede obtenerse de la experiencia; en tanto en la facultad y en el cineclub, el mismo puede adquirirse a través de la preparación formal.

Ausencia de movimientos de oposición. Naturalmente, la falta de opciones ante una fuerza política que es dominante aumenta sus posibilidades de mantenerse en el poder. En este sentido, debe señalarse que, según cuál sea el método de eliminación de la competencia, habrá más posibilidades de que esta no se desarrolle.

Los casos de la facultad y del sindicato son ilustrativos sobre este aspecto. El decano bloqueó el acceso a las posiciones de poder a las voces disidentes, sin integrarlas a su espacio, haciendo que se acumulen entre los dominados individuos capaces de disputarle el poder y facilitando la organización de una fuerza política contraria a su figura. El secretario general de UPCN mostró más flexibilidad respecto a ello, que se tradujo en la integración de todos los que tuvieran aspiraciones de poder; sorteando así la amenaza que acabó desplazando al decano.

El caso del cineclub no puede ser analizado en estos términos, puesto que allí la ausencia de una oposición tuvo que ver con una estructura organizacional incapaz de ofrecer recompensas atractivas por la participación o el acceso a cargos de autoridad. (Es muy probable que hayan influido en este resultado la imposibilidad de realizar una carrera dentro de la organización así como el carácter militante -no remunerado- de las funciones de comisión directiva. (excepto por el presidente).

Resultados positivos de administración. Este punto se vincula con el primero, pues se establece una relación directa respecto de la posibilidad de realizar una gestión que arroje resultados positivos con el conocimiento del dirigente sobre el ámbito de acción. Esto se observa en los tres casos bajo estudio. Esta vinculación es propiciada por la difusión de la acción racional con arreglo a fines, que penetra en las organizaciones modernas a través de la burocratización. Cada uno de los dirigentes contaba con un conocimiento previo acerca del área de acción correspondiente a su organización, que se profundizó a través del ejercicio del cargo, haciendo de estos una pieza insustituible de la organización en la medida en que ninguno de los demás miembros de la misma tenga el conocimiento y la disposición para (intentar) sustituirlo.

Aquí se da una equivalencia entre las tres organizaciones en cuanto a la obtención de resultados ampliamente positivos, destacándose fundamentalmente el sindicato en este aspecto; mientras en las otras dos organizaciones los datos indican que los respectivos mandatos atravesaron un período de decadencia (más pronunciado en el cineclub).

En la medida en que falte alguno de los elementos señalados, aumentarán las probabilidades de que se produzca el cambio de autoridades.

Aquí se buscó presentar los resultados alcanzados en una investigación realizada en el marco de una tesis de grado, en la que se contemplaron fundamentalmente los factores estructurales que ejercieron influencia sobre un fenómeno determinado; esto no elimina la posibilidad de la existencia de factores de otro tipo (por ejemplo, de orden simbólico), sin embargo, la ausencia de su tratamiento constituye una deuda que no hace justicia con la complejidad del fenómeno tratado. Lo hecho aquí, por lo tanto, pretende ser un aporte para la comprensión de las dinámicas internas de las organizaciones y las pujas de poder, así como también motivar la formulación de nuevos interrogantes sobre esta problemática.

## **Bibliografía.**

**Alaluf, Maia** (2005), “Historia y caracterización de Cine Club Santa Fe. 51 años de labor ininterrumpida”, Tesis Lic. en comunicación social, Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad Nacional de Entre Ríos, 282 p.

**Alonso, Luciano P. J.** (2007), “Las estrategias de la UPCN Santa Fe y su posicionamiento institucional: perdurar y crecer en tiempos de dictadura”, en XI° Jornadas Interescuelas/Departamentos de Historia, Mesa temática abierta N° 79: “Historia de la dictadura militar argentina (1976/1983)”, Tucumán, 19 al 21 de septiembre.

**Alvarez de Tomassone, Delia Teresita** (2006), “Universidad Obrera Nacional – Universidad Tecnológica Nacional. La génesis de una universidad (1948 – 1962)”, Editorial Universitaria de la UTN, Argentina.

**Cassinelli, C. W.** (1953), “The law of oligarchy”, *The American Political Science Review*, Vol. 47, No. 3, pp. 773 – 784.

**Contreras, Gustavo Nicolás** (2010), “La organización sindical del personal de la administración pública nacional durante el primer gobierno peronista (1946 – 1955). Acuerdos, conflictos y disputas”, en Segundo Congreso de Estudios sobre el Peronismo (1943 – 1976), Universidad Nacional de Tres de Febrero, 4, 5 y 6 de noviembre.

**Doyon, Louise** (1988), “La organización del movimiento sindical peronista (1946 – 1955)”, en Torre, Juan Carlos (comp.), “La formación del sindicalismo peronista”, Buenos Aires, Legasa, pp.183 – 219.

**Dussel, Inés y Pineau, Pablo** (2003), “De cuando la clase obrera entró al paraíso: La educación técnica estatal en el primer peronismo”, en Puiggrós, Adriana (dir.), “Historia de la educación en la Argentina, VI. Discursos pedagógicos e imaginario social en el peronismo (1945 – 1955)”, Buenos Aires, Editorial Galerna, pp. 107 – 173.

**Habermas, Jürgen** (2008), “Teoría de la acción comunicativa, I. Racionalidad de la acción y racionalidad social”, México, Taurus.

**Linz, Juan J.** (1998), “Michels y su contribución a la sociología política”, México, Fondo de cultura económica.

**May, John D.** (1965), “Democracy, organization, Michels”, *The American Political Science Review*, Vol. 59, No. 2, pp. 417 – 429.

**Michels, Robert** (2008), “Los partidos políticos. Un estudio sociológico de las tendencias oligárquicas de la democracia moderna”, Buenos Aires, Amorrortu.

**Pérez, Marilin Elizabeth** (2009), “Inicios y auge del Cine Club Santa Fe”, Tesis Lic. en comunicación social, Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad Nacional de Entre Ríos, 114 p.

**Rodríguez, Hernán** (2015), “El último período. Estudio de caso sobre liderazgos de larga duración en tres organizaciones de la ciudad de Santa Fe”, Tesis Lic. en sociología, Facultad de Humanidades y Ciencias, Universidad Nacional del Litoral.

**Scaff, Lawrence** (1981), “Max Weber and Robert Michels”, *American Journal of Sociology*, Vol. 86, No. 6, pp. 1269 – 1286.

**Weber, Max** (1922), “Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva”, decimoquinta reimpresión (2008), México Fondo de Cultura Económica.

\_\_\_\_\_ (2000), “¿Qué es la burocracia?”, Ediciones elaleph.com.

\_\_\_\_\_ (2003), “Political Writings”, editado por Lassman, Peter y Speirs, Ronald, United Kingdom Cambridge University Press.

**Yannuzzi, Ma. de los Ángeles** (1993), “Intelectuales, masas y élites. Una introducción a Mosca, Pareto y Michels”, Rosario, Publicaciones U.N.R.

\_\_\_\_\_ (2007), “Democracia y sociedad de masas. La transformación del pensamiento político moderno”, Rosario, Homo Sapiens.