

409

CENTRO DE INVESTIGACIONES SOCIALES
SOBRE EL ESTADO Y LA ADMINISTRACION

ESTRUCTURA Y COMPORTAMIENTO DE LAS GRANDES
CORPORACIONES EMPRESARIAS ARGENTINAS (1955-1983).

UN ESTUDIO "DESDE ADENTRO" PARA EXPLORAR SU RELACION
CON EL SISTEMA POLITICO.

Jorge SCHVARZER
Julio 1990

Este trabajo es el informe final que extrae y consolida el conjunto de resultados más significativos de una serie de estudios sobre las grandes corporaciones empresarias argentinas. El programa de trabajo fue iniciado en 1984 y su continuación resultó posible gracias al apoyo de la Fundación Ford a partir de 1987. Los documentos en que se basa esta presentación son independientes entre sí y se fueron publicando en forma separada a medida que se realizaban. Su listado exhaustivo figura en la bibliografía al final del texto.

INDICE

	Página
Siglas	
1. Introducción	1
2. Ambito del estudio	5
2.1. Entidades seleccionadas	5
2.2. Período cubierto	8
2.3. Objetivos centrales	9
2.4. Características observadas	10
3. Representación simbólica y estructura formal	13
3.1. Antigüedad y tradición	14
3.2. Los socios integrantes	18
3.3. Las demandas de asociación	23
3.4. Mediaciones jerárquicas	31
3.5. Dimensiones societarias	35
4. Características de los dirigentes	38
4.1. Cantidad de dirigentes y grupos de control	38
4.2. Posición económico-social	43
4.3. Relaciones con el poder político	51
4.4. Estructura y coyuntura	58
5. Funcionamiento interno y selección de dirigentes	61
5.1. Normas sobre candidatos	62
5.2. Intermediaciones en la selección	65
5.3. Mayorías, minorías y regiones	68
5.4. La opinión de los asociados	72
5.5. Selección de candidatos	76
5.6. Mecanismos de continuidad	80
5.7. Desafíos a la dirigencia y rupturas	83
6. Funciones corporativas y su funcionalidad	91
6.1. Servicios y actividades comerciales	92
6.2. Dimensión económica y fuente de recursos	96
6.3. Presupuesto y capacidad organizativa	101
6.4. Los dirigentes y la articulación de las demandas	104
7. Posiciones y lógicas de actuación	107
7.1. Posiciones político-económicas	108
7.2. Conflictos y diferencias	121
7.3. Lógicas de actuación	124
8. Conclusiones	130
8.1. La estructura de las entidades	130
8.2. Los dirigentes corporativos	134
8.3. ¿Entidades sociales o corporaciones?	140
8.4. ¿Poder corporativo o clase dominante?	143
BIBLIOGRAFIA	151

SIGLAS UTILIZADAS EN EL TEXTO

Entidades estudiadas

ABRA, Asociación de Bancos de la República Argentina.

ADEBA, Asociación de Bancos Argentinos.

BOLSA, Bolsa de Comercio de Buenos Aires.

CAC, Cámara Argentina de Comercio.

CACon, Cámara Argentina de la Construcción.

CARBAP, Confederación de Asociaciones Rurales de Buenos Aires y La Pampa.

CRA, Confederaciones Rurales Argentinas.

SRA, Sociedad Rural Argentina.

UAC, Unión Argentina de la Construcción.

UIA, Unión Industrial Argentina.

Otras entidades mencionadas

ACIEL, Asociación Coordinadora de Instituciones Empresarias Libres.

ADIM, Asociación de Industriales de la Industria Metalúrgica.

APEGE, Asamblea Permanente de Entidades Gremiales Empresarias.

CAI, Centro Argentino de Ingenieros.

CAME, Coordinadora de Actividades Mercantiles.

CGE, Confederación General Económica.

CGI, Confederación de la Industria.

CGT, Confederación General del Trabajo.

CINA, Confederación Industrial de la Nación Argentina.

1. INTRODUCCION

Las corporaciones son organizaciones que representan intereses sectoriales. Por sus actividades y preocupaciones, esas entidades se ven impulsadas, como actores sociales, a actuar en interrelación con otros sujetos y, sobre todo, a acometer tareas que desbordan sus marcos originales. Por esas razones, han ganado el interés de los analistas sociales que las reconocen como sujetos políticos y parte del juego de poder en las complejas sociedades actuales. Las corporaciones son parte del mundo moderno; sus funciones condicionan y afectan al sistema, provocando una trama social más compleja que los modelos simplistas aplicados muchas veces para explicarlas.

Las corporaciones están enraizadas en la historia de toda sociedad, pero no siempre tuvieron roles semejantes ni importancia similar. En la actualidad su poder depende de los actores a quienes representan tanto como de su relación con otros sujetos en el conjunto social; como no son entidades aisladas, su carácter y sus efectos deben ser tratados, en cada época, en relación con el sistema global del que forman parte y con el cual interactúan. Esta influencia recíproca afecta todos los análisis y obliga a diferenciar los esfuerzos por introducir a las corporaciones dentro de una teoría social, de otros orientados a formular una teoría de las corporaciones.

Las modernas teorías del corporatismo se enfrentaron a ese dilema desde su origen. Sus intentos de comprender los fenómenos sociales derivados de la actividad corporativa en las sociedades desarrolladas entraban en conflicto con las reacciones derivadas de la memoria de los modelos implantados en algunas naciones europeas antes de la Segunda Guerra Mundial; aquellas experiencias, caracterizadas por organizaciones sectoriales dependientes de un estado autoritario, habían dejado un recuerdo negativo que se trasmitía a todo modelo donde participaran las corporaciones. La difundida relación negativa entre sistema político y corporatismo operó como un freno al avance orgánico de la teoría mientras esta última no tomó en cuenta el contexto. Recién a partir del momento en que colocó un nuevo énfasis en las relaciones entre el marco político, económico y social, se efectuaron análisis valiosos que permitieron visualizar el sistema global como ámbito de interrelaciones de actores distintos entre los que se contaban las corporaciones.

Esas polémicas condicionaron la evolución de los estudios sobre el corporatismo. La teoría se centró en

modelos generales y su auge no encontró, al menos al principio, un adecuado correlato en el estudio de ese tipo de instituciones como organismos específicos. Sólo en años más recientes los análisis comenzaron a matizarse y a tener en cuenta que las organizaciones de representación de intereses podían ser estudiadas desde distintas perspectivas teóricas. Offe (1981) fue uno de los primeros autores en clasificar tres enfoques alternativos del tema. El primero, que denominó "desde arriba", observa el sistema en su conjunto y se pregunta que papel juegan las corporaciones como actores políticos y sociales; esa es la variante ya mencionada y la más elaborada teóricamente. La segunda, que Offe denominó "desde abajo", comienza por elegir a cierto grupo social, definido por sus intereses comunes, con el objeto de explorar sus intenciones y sus posibilidades políticas y organizativas; a partir del recorte de dicho sector, el estudio llega hasta las organizaciones que lo representan, o deben representarlo. La alternativa que denominó "desde adentro", tercera y última, analiza a la organización en sí, como un ente singular e histórico, de manera de definir su carácter, sus recursos, sus relaciones con otros sujetos sociales y los restantes elementos que le sean propios. En suma, Offe distingue tres vías convergentes, pero diferenciadas, para analizar a esos actores: una, que enfoca su función en el medio social; otra, que estudia sus relaciones con sus presuntos representados, definidas como sujetos básicos del tema; y, por último, la que trata a esas organizaciones como unidades autónomas.

La diferenciación de esos tres enfoques ofrece herramientas útiles para describir el avance de la teoría corporativa en general. Su aplicación puede ser relevante, asimismo, en el balance de los análisis referidos al tema en la Argentina. Es un hecho que en los estudios locales predominan los trabajos basados en el primero de los tres enfoques mencionados. Ese énfasis surge como una primera respuesta a las preocupaciones causadas por los efectos que provoca la presencia activa de numerosas organizaciones corporativas en el ámbito político; los esfuerzos teóricos locales se volcaron a la relación de éstas con el sistema de gobierno y, en particular, con la democracia como sistema. Esta alternativa seguía la evolución de la teoría en otros ámbitos pero tenía en cuenta, al mismo tiempo, la especial situación local. Es bien conocido que las condiciones particulares del largo período de inestabilidad institucional argentina contribuyeron a forjar la debilidad de los partidos políticos y dieron lugar a que fueran otros los sujetos que ocupaban los espacios decisivos del poder; el desarrollo de ese juego implicaba actores diferentes a los usuales en la

democracia de tipo pluralista pero, sobre todo, llevaba a reglas distintas. Este fenómeno planteaba problemas que se pensaron al inicio desde la perspectiva del sistema en su conjunto.

El estudio de los actores como tales, en cambio, sigue siendo insuficiente en relación con la importancia de los problemas que genera la actividad de las organizaciones corporativas en la Argentina. Los resultados de un balance preliminar señalan que no se dispone de un conocimiento pormenorizado sobre su funcionamiento. Se observa la carencia de una perspectiva de análisis que estudie a las corporaciones como entidades, al estilo del enfoque "desde adentro"; los textos conocidos son escasos y se reducen, en general, a ciertas presentaciones de carácter periodístico, o bien, a textos preparados a pedido de las entidades y condicionados por el enfoque de éstas. El escaso conocimiento del tema desde esa perspectiva alimenta, en la mayoría de los estudios, el hábito de asimilar a *priori* a las organizaciones corporativas con los grupos e intereses sociales que supuestamente representan. Esta hipótesis, en la medida en que es aplicada sin crítica tiende a genera errores de diagnóstico que ya fueron observados en otros países; S. Berger (1981) señaló con razón los problemas planteados por los numerosos estudios en los cuales "la convergencia entre el interés de los miembros y la política de la organización (corporativa), lejos de cuestionarse, solía darse por supuesta".

Estas interrelaciones, no siempre claras en la literatura, entre modelo de funcionamiento social, grupo de interés y organización corporativa, forman parte de los motivos que nos llevaron a lanzar el programa de trabajo cuyas conclusiones se presentan en este documento. Nuestro balance señalaba que los problemas planteados por las manifestaciones locales del fenómeno corporativo requerían un análisis en profundidad de esas organizaciones como tales, de acuerdo con el enfoque "desde adentro" en la clasificación de Offe. El objetivo básico, por eso, fue el de acumular conocimientos sobre ese conjunto de actores a los efectos de aportar nuevos datos y perspectivas que permitieran superar ciertas carencias del análisis global disponible. Si la primera decisión del programa fue adoptar el enfoque que considera a dichas organizaciones como unidades autónomas, la siguiente consistió en seleccionar, para esa tarea, a varias entidades locales que representaban al sector empresario. De ese modo se podía disponer de una aproximación detallada al tema desde dicho enfoque que, sumado al cuadro teórico disponible, permitiera trazar con mayor precisión el panorama global.

Los resultados logrados, que se presentan en este trabajo, justifican, a nuestro juicio, el enfoque adoptado. Además, el programa no sólo aporta información sobre los modos de funcionamiento corporativo en la sociedad argentina, sino que plantea la importancia de extender esta lógica de análisis y de relacionarla con los resultados de otras perspectivas analíticas. Creemos que esa discusión puede enriquecerse a partir de los argumentos que se exponen en el texto y que abren un nuevo panorama para otros enfoques.

2. AMBITO DEL ESTUDIO

Los estudios que se analizan en este trabajo cubrieron determinadas corporaciones empresarias, a lo largo de un período predeterminado, y buscando respuestas a ciertas preguntas concretas. Resulta imprescindible resumir algunos de esos aspectos para visualizar el ámbito y objetivos de este análisis; veamos primero algunos de ellos en particular.

2.1. Entidades seleccionadas

El programa de estudios sobre corporaciones empresarias llevó a estudiar con detalle siete grandes instituciones que están consideradas entre las que poseen mayor presencia político-social en el país. Esas corporaciones, acompañadas de las siglas con que serán reconocidas en el resto del texto son las siguientes:

Bolsa	:	Bolsa de Comercio de Buenos Aires
CAC	:	Cámara Argentina de Comercio
CACon	:	Cámara Argentina de la Construcción
SRA	:	Sociedad Rural Argentina
UIA	:	Unión Industrial Argentina
ADEBA	:	Asociación de Bancos Argentinos
CARBAP	:	Confederación de Asociaciones Rurales de Buenos Aires y La Pampa

Esos estudios obligaron a recoger inferencias sobre otras tres entidades relacionadas con las anteriores y que son objeto de diversos comentarios en este trabajo. Esas tres entidades, con sus siglas, son

ABRA	:	Asociación de Bancos de la República Argentina, de la que se desprendió ADEBA en 1972
CRA	:	Confederaciones Rurales Argentinas, a la que pertenece CARBAP
UAC	:	Unión Argentina de la Construcción, que se desprendió de la CACon en 1985

La definición de este universo de estudio partió de varios criterios operativos, cuya razonabilidad se verificó en el curso del trabajo mismo. En primer lugar, se decidió aceptar como válido el consenso público que considera a las entidades de este conjunto como las mayores representantes del sector empresario argentino.

Dicho reconocimiento no implica que este grupo sea considerado como excluyente; hay otras corporaciones que juegan roles relevantes en la vida nacional, algunas acompañando a las mencionadas y otras en franca oposición a sus actitudes. Sin embargo, como se verá, el recorte efectuado del universo posible ofrece suficiente interés analítico. Esta opción se vio reforzada por un criterio de eficiencia, ligado a la magnitud de la tarea y la posibilidad de llevarla a cabo en un plazo razonable; la selección de un grupo relativamente pequeño permitió observar con mayor profundidad aspectos concretos de la estructura y funcionamiento de ese tipo de entidades, así como extraer indicadores sugerentes sobre el rol que juegan en la Argentina. Incluso, ciertos resultados obtenidos pueden ofrecer herramientas útiles para el análisis de otras entidades similares en el futuro de manera que, en cierta forma, este trabajo se constituye en un antecedente para dicha tarea.

Los resultados obtenidos fueron confirmando la validez de las hipótesis iniciales en cuanto a la importancia del conjunto estudiado y, además, a destacar que cinco de ellas forman un grupo especialmente significativo. Esas cinco (que coinciden con las cinco primeras entidades de la lista) representan la gama básica de los distintos sectores de la vida económica (el agro, la industria, la construcción, el comercio y el mercado de capitales) y exhiben una tradición de colaboración y acciones conjuntas que ha fortalecido su presencia en la Argentina moderna. En particular esas cinco contribuyeron a crear ACIEL (Asociación Coordinadora de Instituciones Empresarias Libres) en 1958, y fueron la columna vertebral de esta central empresaria informal que logró una importante presencia política durante casi tres lustros hasta su disolución en la primera mitad de la década del setenta. Pocos años después, los miembros de ese mismo grupo, contribuyeron a formar APEGE (Asamblea Permanente de Entidades Gremiales Empresarias), una coordinadora de entidades que jugó un papel destacado en la orientación de los empresarios durante la crisis político-económica de 1975 y los primeros meses de 1976; luego del golpe de estado militar, APEGE se disolvió. Finalmente, esas cinco entidades, a las que se sumaron ADEBA, ABRA y UAC, formaron hacia 1987 una organización conocida como Grupo de los Ocho, que tuvo un rol decisivo en el curso de la crisis de 1989, signada por el estallido inflacionario y el cambio adelantado de gobierno. A partir de entonces, dicho Grupo actúa como interlocutor privilegiado del poder político.

En otras palabras, los acuerdos corporativos concretados a cabo en los últimos tiempos, consolidados por el

logro de ciertos objetivos, permiten destacar la importancia de las ocho entidades mencionadas. Ese resultado no impide diferenciar a un subgrupo de cinco (en adelante, Grupo de los Cinco) caracterizado por diversos elementos de afinidad, como se verifica a lo largo del estudio. Las restantes entidades incluidas en el estudio, CARBAP y CRA, tienen gran importancia sectorial como expresión de los intereses agropecuarios, pero sus características organizativas son diferentes; por su composición y estructura, estas dos entidades, y especialmente la primera, servirán de contraste en el estudio de las corporaciones empresarias locales, más allá de las coincidencias en posiciones generales del conjunto.

Debe agregarse que los frentes mencionados más arriba no fueron los únicos intentos de coordinación registrados en el período reciente. Por el contrario, la historia moderna de las corporaciones locales presenta numerosos ensayos de agrupamiento de las que actúan en un mismo sector y de intentos aglutinadores en sentido general. El primer caso se observa en diversos esfuerzos de las entidades agrarias por coordinar sus actividades para potenciar ciertos reclamos cruciales y comunes al sector; en ellos intervienen SRA, CRA, (o CARBAP según el caso) y otras entidades agrarias, aunque su continuidad se ve limitada por la eclosión de visiones e intereses diferentes en su seno. Los intentos de movimientos corporativos muy abarcadores incluyen al denominado Grupo de los Once, primero, y de los Diecisiete más tarde, de efímera presencia durante el gobierno del Presidente Alfonsín, que sumaron a las corporaciones estudiadas otras menores e, incluso, a la CGT. También han surgido en distintos momentos ensayos de agrupamiento de signo distinto al que sustenta, en general, el grupo seleccionado; el más conocido es el constituido por la CGE (Confederación General Económica) que, sola o en frentes más amplios, se presentó tradicionalmente como una alternativa distinta tanto por su composición societaria como por sus propuestas políticas y económicas. Si bien algunos aspectos de esas agrupaciones serán comentados más adelante, interesa destacar que el objeto del estudio son las entidades seleccionadas y que las conclusiones se refieren siempre a ellas y no al mundo de las corporaciones empresarias en general.

Los resultados permiten adelantar que las corporaciones seleccionadas tienen una clara presencia social, ocupan posiciones de poder, cumplen un rol de liderazgo en el movimiento empresario, en la difusión y aplicación de posiciones económicas ortodoxas y en la orientación política de la Argentina. Más allá de ciertas diferencias de énfasis y de lógicas diferencias en los

respectivos intereses sectoriales, esas entidades presentan sugestivas regularidades de comportamiento que justifican su análisis como un conjunto.

2.2. Período cubierto

Uno de los objetivos del estudio consistió en observar las características estructurales de las corporaciones y sus comportamientos. Por esas razones se adoptó un período largo que cubriera los años de inestabilidad política de la Argentina moderna, a costa de dejar de lado las coyunturas menos significativas. Cada estudio comienza a partir del golpe de estado que derribó al gobierno de Perón, en 1955, y continúa, como mínimo, hasta diciembre de 1983, cuando asumió el primer gobierno democrático en todo ese período que logró entregar el poder a través de los mecanismos constitucionales de reemplazo. Los resultados confirman que el momento adoptado para el comienzo del análisis corresponde al inicio de un ciclo especial en la vida de estas corporaciones. En efecto, varias entidades estudiadas enfrentaron problemas de distinto tipo durante el gobierno peronista debido a su oposición al régimen; mientras algunas fueron intervenidas por decisión oficial, otras optaron por renovar sus dirigencias, buscando representantes más negociadores que permitieran resolver los problemas derivados de ese enfrentamiento. En cambio, a partir de fines de 1955, intentaron reconstituir sus conducciones tradicionales, proceso que se consolida a comienzos de la década del sesenta; desde ese momento, las entidades estudiadas ofrecen un carácter muy estable que se mantiene hasta la actualidad, con excepción de la UIA, sometida a avatares institucionales que obligaron a limitar su estudio al período 1955-81 y, a veces, sólo a la etapa 1957-74. Todos los comentarios que se refieren a la UIA corresponden a ese período, y esta aclaración debe ser tenida en cuenta porque en 1981 se forja una entidad muy diferente; la UIA actual no debe ser confundida con su antecesora formal, pese a los fuertes trazos de continuidad aparente entre ambas.

El momento de cierre del período surgió de una lógica operativa, puesto que este programa de estudio se inició en 1984. En los trabajos realizados más tarde se avanzó un poco más en el tiempo, pero la totalidad de los estudios abarcan el período 1955-83. Transformando la necesidad en virtud, es posible justificar el momento de cierre a partir de otros aspectos adicionales: en 1983 se cerró el ciclo de sucesión de golpes militares y gobiernos electorales que caracterizó esas casi tres décadas de la Argentina moderna y a partir de entonces se modifica el entorno socio-político y la conducta de las corporaciones

estudiadas. En efecto, en el período estudiado se detecta una continuidad de comportamientos que serán destacados en el texto y que plantean más de un interrogante para la actualidad que se discute en las conclusiones.

Esa continuidad puede estar en relación con las formas de funcionamiento del sistema social en el período estudiado así como con el hecho de que los años 1955 a 1983 abarcan prácticamente la historia de una generación. Los dirigentes que surgieron hacia mediados de la década de los cincuenta estaban cerca del retiro 30 años más tarde y eran reemplazados por una cohorte más joven. En consecuencia, el período adoptado resulta coherente tanto con un enfoque global como con argumentos que tengan en cuenta la evolución generacional de los miembros y de los dirigentes de esas entidades.

El número de entidades y la duración del período estudiado, permiten que este trabajo conserve un enfoque estructural cuyas conclusiones son de carácter más abarcador que las extraídas del estudio de cada una de las corporaciones seleccionadas. Esos trabajos específicos, históricos y concretos, están publicados por separado y no pueden ser reemplazados por los comentarios que se hacen en esta presentación. Puesto que no es posible suponer el conocimiento detallado de esos antecedentes, a lo largo del texto se repiten las informaciones mínimas necesarias para comprender el fenómeno estudiado, pero no se tratan innumerables detalles y precisiones que figuran en cada caso. En cada uno de esos estudios se destaca lo particular, mientras que aquí se prioriza lo general.

Los objetivos del programa se vieron confirmados por la notable homogeneidad de los resultados obtenidos. En particular, puede adelantarse la semejanza entre las entidades estudiadas y la notable continuidad de criterios, de estructura y de equipos dirigentes que presentan durante el período adoptado. Con excepción de algunos casos, que pueden considerarse atípicos, estas corporaciones presentan rasgos notorios de estabilidad de sus dirigentes y de permanencia de sus propuestas, en abierto contraste con el marco nacional de inestabilidad política e intensos vaivenes de estrategias económicas que caracterizó a las tres décadas seleccionadas.

2.3. Objetivos centrales

Ninguna institución social coincide en los hechos con su propia definición de sí misma; sólo un análisis concreto de su organización, sus criterios, su dirección, sus actividades, puede ofrecer los elementos necesarios

para reconocerla y catalogarla. Esa fue la tarea emprendida en el conjunto de ensayos que sirven de base a este trabajo: estudiar cada una de estas corporaciones, en forma aislada primero y como grupo después, para captar sus características y modos de funcionamiento.

La ya extensa literatura teórica define a las corporaciones empresarias como entidades jerarquizadas, formadas por asociados de características (o intereses) similares, que a través de diversas mediaciones eligen una dirección encargada de llevar a cabo tareas institucionales de representación, defensa y promoción de sus objetivos sectoriales. Este estudio no presupone que las instituciones estudiadas deban satisfacer dicha definición, pero sí trata de recopilar, organizar y clasificar los datos referidos a cada una de las variables relacionadas con ese modelo. El análisis concreto de estas organizaciones tal y como ellas se presentan al observador destaca similitudes y diferencias que permiten explicar sus formas de actuación.

No es éste el lugar para extendernos en ciertos problemas metodológicos que son objeto de descripciones detalladas en los estudios de casos específicos. Pero sí de señalar que la carencia de antecedentes locales sobre el tema obligó a ensayar criterios de aproximación cuya validez, si bien queda legitimada por el carácter de los resultados obtenidos, no implica haber agotado la cuestión. Será necesario, todavía, dar una discusión profunda en el medio local hasta que el tema de las corporaciones salga de la bruma que lo envuelve y penetre en el reino del conocimiento social.

2.4. Características observadas

El enfoque elegido para esta presentación consiste en una recorrida sistemática por diversos elementos característicos de las corporaciones estudiadas. En cada unidad de análisis se señalan los criterios aplicados, los aspectos observados y las conclusiones correspondientes; sucesivas interrelaciones permiten aportar la visión global buscada que se va adelantando a lo largo del texto y se concreta en las conclusiones.

Antes de entrar en tema, se adelanta un repaso sintético del texto con algunas conclusiones generales que destacan la amplitud e interés de los resultados. Se trata nada más que de una guía de lectura preliminar, puesto que las hipótesis, interpretaciones y consecuencias se discuten a lo largo del texto con el detalle requerido.

El primer tema tratado define la característica de los socios de cada corporación y la forma en que ellos se organizan en su seno. El supuesto previo de que estas entidades agrupan a quienes se dedican a determinada actividad, a través de una estructura jerarquizada, no se cumple prácticamente en ninguno de los casos estudiados. Las formas de reclutamiento y las normas de selección dan lugar a una notable heterogeneidad de sus miembros (definidos por sus intereses) que pocas veces coincide con lo esperado a partir de la imagen de esas entidades y de su comportamiento. Por otra parte, sus estructuras de gobierno, complicadas y pocas veces ligadas a lógicas de diferenciación funcional o geográfica, agregan un interrogante adicional a sus características. Si bien esas formaciones se explican por el proceso de constitución de dichas entidades, que se analiza en ese mismo capítulo, los resultados requieren de otros enfoques adicionales para ser coherentes.

El capítulo siguiente trata sobre los dirigentes de esas entidades. Su primer resultado muestra que en todas ellas se pueden detectar grupos de control formados por escaso número de personas que permanecen largamente en sus cargos y aseguran la mayoría de los puestos en los organismos de decisión. Los principales dirigentes están relacionados con empresas de gran dimensión y normalmente reflejan intereses económicos muy diversificados; la coincidencia entre estos intereses y los sectores supuestamente representados por las entidades que conducen no puede postularse. Por otra parte, se observa que durante el período estudiado esos dirigentes lograron notable participación en sucesivos gobiernos. La presencia política de esos dirigentes se suma a la importancia y variedad de sus intereses particulares hasta definir a grupos diferentes a una mera representación sectorial.

La famosa "ley de hierro de la oligarquía" puede utilizarse, en términos genéricos, como justificativo de la continuada presencia de las mismas personas en los cargos de conducción de cualquier organismo social. Sin embargo, esa ley no es suficiente para explicar por qué y cómo un grupo determinado de individuos se mantiene en sus puestos. Por eso, en el capítulo siguiente se analizan los indicadores de participación de los miembros de cada entidad en cuanto a elegir a sus dirigentes y expresar sus opiniones. Los resultados sugieren que la soberanía de los asociados, que todas defienden en el aspecto formal, queda condicionada por diferentes regulaciones y la presencia de instancias intermedias que limitan su expresión; esos fenómenos, sumados a las características particulares de los miembros, generan criterios de selección distintos a lo esperado y

coincidentes con la permanencia de los mismos grupos de control en cada conducción.

El escaso debate interno en la mayoría de esas entidades facilita que los dirigentes seleccionen a los candidatos a través de una serie de mecanismos informales que se analizan a continuación. Los mecanismos de continuidad son intrínsecos a la organización de cada entidad y resultan tan fuertes que, por contraste, tienden a provocar la ruptura interna cuando surgen grupos que no están de acuerdo con la conducción.

Las lógicas de funcionamiento descritas no pueden separarse de las funciones corporativas que se analizan en el capítulo siguiente. Allí se observa que la provisión de servicios comerciales ofrece a esas entidades una fuente de financiación que las independiza relativamente del aporte de sus miembros. Esas actividades definen aspectos decisivos de dichas organizaciones, tanto en relación con el medio como con sus socios, y les otorgan una dimensión económica acorde con sus objetivos de orden más general que son analizados en detalle.

Antes de terminar el análisis, se dedica un capítulo a reseñar las principales posiciones adoptadas por los dirigentes de esas entidades a lo largo del período en estudio de manera de contribuir al conocimiento de sus actitudes.

El repaso de las características de los miembros, de los dirigentes, de sus formas de selección, y de las actividades comerciales de las entidades, contribuye a definir una lógica global en la que cada elemento efectúa su aporte a una trama de relaciones complejas. Luego de describir el conjunto se explica por qué hemos preferido hablar, a lo largo del texto, de entidades y no de corporaciones *strictu sensu* como se planteó al inicio del estudio. Aparte de los problemas y definiciones de orden organizativo, surge que estas entidades están dirigidas por una verdadera elite empresaria; ese grupo social presenta características especiales y su acción abre paso a nuevos planteos sobre el funcionamiento de la sociedad argentina. El trabajo se cierra con la presentación de esas cuestiones que ofrecen un panorama nuevo de temas tan decisivos como poco explorados.

3. REPRESENTACION SIMBOLICA Y ESTRUCTURA FORMAL

Las organizaciones corporativas son sujetos sociales que se caracterizan por actuar como representantes de cierto ámbito sectorial específico. Su función consiste en aglutinar, resumir y organizar intereses y modos de ver cuya presencia se concreta y consolida a través de las acciones resultantes. Este rol, que en buena medida surge como objetivo original de su existencia, tiende a convertirse, con el paso del tiempo, en un criterio decisivo para legitimarlas. Se puede afirmar que este criterio llega a resultar suficiente en la medida en que sus presuntos representados no se expresen por otras vías diferentes y/o contradictorias; más concretamente, una entidad sectorial puede ser aceptada como tal por sus actividades en la medida en que no aparezcan desafíos por parte de otra u otras que compitan por su mismo ámbito de representación. Desde este punto de vista podría decirse que una corporación queda calificada y definida por sus acciones y por sus objetivos explícitos dado que, bajo ciertas condiciones, estos criterios adquieren un valor dominante con respecto a otras variables como las referidas a su composición social y su dirigencia.

La representación asumida es lo primero que se observa en el caso de todas las entidades estudiadas en este trabajo. La opinión pública las reconoce, las distingue y diferencia por su actividad hasta aceptar la imagen transmitida por cada una de ellas como válida. Esta regla se verifica, incluso, en los casos en que alguna de esas entidades no queda bien acotada con respecto al sector que representa, ya sea porque actúa en nombre de una parte no bien definida de éste o porque compite con otras en la expresión del mismo. Los medios de comunicación, por ejemplo, coinciden en transmitir una imagen aceptada socialmente de la SRA como representante de los grandes terratenientes tradicionales y de la UIA como expresión de la gran empresa fabril; en ese sentido, no sólo las reconoce sino que las distingue en forma marcada (aunque con fronteras poco definidas) de las expresiones de los productores medianos y pequeños que son protagonizadas en estos casos por CARBAP y CGI u otras entidades sectoriales. La fuerza de estas imágenes se fue construyendo a lo largo de una historia que definió el rol y las características de cada una de dichas entidades. El ámbito simbólico ocupado por ellas es un valor dado y, en ese sentido, real cuando se las trata como sujetos sociales, independiente de su constitución interna y de otras lógicas de funcionamiento.

La proyección externa de las entidades estudiadas, al mismo tiempo, no resulta suficiente para definir las y

captar totalmente su sentido. Ellas actúan en nombre de un sector aunque no siempre sus miembros, ni sus dirigentes, presentan actividades e intereses coincidentes con sus presuntos representados. En efecto, al observar su composición interna surgen algunas lógicas diferentes a las proyectadas en su accionar como entidades sociales; su estructura permite verificar que ellas están relacionadas a ciertas definiciones del universo de sus respectivos asociados, a sistemas de mediación jerárquica y a criterios de dirección que fueron forjados a lo largo de su historia y que condicionan su comportamiento y hasta su propia esencia constitutiva. Su representación simbólica es importante, pero no puede separarse de su estructura formal interna si se busca una visión integrada y coherente del conjunto.

Por esas razones, en este primer capítulo se estudia el origen de esas entidades, detallando las causas, los socios, los criterios y los objetivos que le dieron vida y permiten explicar muchos de sus rasgos decisivos en la actualidad. Esta tarea se complementa con un análisis de las normas en vigor que relacionan la entidad con sus socios y dirigentes a través de múltiples mediaciones internas cuyas formas condicionan la transmisión de objetivos e inquietudes entre unos y otros. Los resultados permiten comenzar a acumular los elementos para reconocerlas cabalmente como sujetos sociales.

3.1. Antigüedad y tradición

Toda institución social nace originada por causas determinadas y en procura de objetivos que definirán sus criterios y su carácter; con el transcurso del tiempo, esos rasgos iniciales se refuerzan o se modifican de acuerdo con las respuestas que cada entidad adopta frente a los diferentes estímulos o desafíos provenientes sea de su propia estructura o del medio externo. Al igual que cualquier asociación humana, las corporaciones están relacionadas con una historia que las fue conformando y que sigue presente en sus trazos actuales mediada por factores de inercia, de capacidad de adaptación, de los intereses y actitudes de sus afiliados, de ideología y de otros que inciden en su evolución.

La observación histórica ofrece un primer elemento destacable: las grandes corporaciones locales son, en general, muy antiguas. Tres entidades del Grupo de Cinco remontan su origen al siglo pasado y una cuarta se fundó en 1924, en pleno apogeo del modelo agroexportador. Ellas nacieron en el período de formación nacional apoyadas en varios elementos coincidentes: un origen social semejante, pues todas fueron formadas por miembros de las

clases altas porteñas; una visión liberal u ortodoxa de la sociedad local que se deseaba mantener o forjar, aunque cada una de ellas tuviera ciertos criterios distintivos en temas específicos, y, finalmente, el predominio del objetivo de participar directamente en todos los aspectos de la vida política y social del país sobre los por entonces incipientes argumentos sectoriales de tipo corporativo (entendido como defensa y promoción de los intereses de los asociados). Esos rasgos de su nacimiento definieron criterios organizativos y enfoques que persistieron a lo largo del tiempo y hasta se reforzaron debido a la práctica generalizada de todas ellas en cuanto a cultivar sus tradiciones.

La más antigua es la Bolsa, que se formó en 1854, apenas después de la caída de Rosas, en un intento de constituir al mundo de los negocios como actor político-social durante el conflictivo período de separación entre la Provincia de Buenos Aires y la Confederación; nació sobre la base de una organización ya existente de comerciantes e intermediarios que fue totalmente reestructurada para cumplir sus nuevos objetivos. Órgano de la elite porteña, la Bolsa se constituyó como un ámbito para la integración de ideas e intereses dirigidos a la acción política en una sociedad que contaba, todavía, con escasas estructuras de mediación. Por eso, quizás, resultaba casi natural que presentara un doble carácter: era una organización comercial (responsable de operar el incipiente mercado local de moneda y de cambio) y, al mismo tiempo, expresión orgánica de esos intereses, que lograban de ese modo acumular mayor presencia política y social en un medio apenas diversificado. Fue así que logró un carácter combinado de central de los negocios y ámbito de reunión y acción de la elite que se mantuvo hasta bien entrado el siglo XX. Esos antecedentes originales contribuyeron a mantener su tendencia a actuar como una central empresaria, pese a que la evolución argentina y, en especial, la creciente heterogeneidad de la estructura económica y social del país, alentaron el surgimiento de otras organizaciones con objetivos análogos.

La SRA y la UIA remontan su origen al siglo XIX y, al igual que la Bolsa, se forman a partir de entidades preexistentes. La SRA nace en 1866 como continuadora inmediata de la Sociedad de Labradores y Hacendados que había actuado desde 1819 hasta 1857; en la UIA confluyeron dos entidades (el Club y el Centro Industrial) cuyos orígenes se remontan a 1876. Ambas no sólo son más antiguas que lo indicado por la fecha de su fundación, sino que se distinguen por su carácter prematuro con respecto al surgimiento o consolidación de los grupos sociales (productores agropecuarios e industriales) que presuntamente representaban. Tampoco

era esa su intención original; la SRA y la UIA nacieron con más vocación política e ideológica que de expresión corporativa de un sector específico. Antes que representantes de grupos emergentes, estas instituciones, al igual que la Bolsa a la que estaban estrechamente ligadas en aquella época, eran órganos de expresión de ideas de la elite en una sociedad que intentaba estructurarse; la escasa presencia de partidos políticos en el sentido moderno alentaba su vocación por ocupar ciertos espacios vacíos en la política nacional. Estos fenómenos influyeron en su organización y modo de funcionar; en particular, en el hecho de que no necesariamente incluían productores en sus filas y no necesariamente expresaban una política sectorial. En ambos casos se nota además el predominio de ciertos intereses y la capacidad de imponerlos como objetivos institucionales. Sus dirigentes y buena parte de sus miembros disponían de tales recursos económicos, posición social y contactos con el poder político, que pueden ser definidos como miembros de la clase dominante. Desde el nacimiento mismo de estas entidades, sus relaciones con los gobiernos eran tan estrechas que la SRA actuó como un auténtico Ministerio de Agricultura antes de que éste se creara (por su iniciativa) y la UIA fue una virtual Secretaría de Industria décadas antes que se imaginara la posibilidad de constituir dicho organismo.

Ese carácter social, exhibido en su origen por las tres instituciones básicas que mencionamos, se repite en los criterios de creación de la CAC en 1924. Su nombre disimula que nació como órgano de difusión de ideas y no como cámara sectorial; su objetivo original, que sostuvo de manera permanente desde entonces, consiste en la defensa del mundo de los negocios y de los principios de la libertad de comercio en general. Su constitución ofrece un remedo de los objetivos que llevaron a la formación de la Bolsa en el siglo anterior; más aún, sus criterios originales eran tan amplios que fue bautizada como "Cámara Argentina de la Cultura, Comercio, Industria y Producción", nombre que cambió por el actual en 1927. Su denominación repite, en traducción literal, el de la Chamber of Commerce de los Estados Unidos, creada una década antes con el objeto de defender la ideología del mercado; es una ironía que la consecuencia semántica del doble sentido del término "comercio" otorgara a la entidad local la imagen de corporación de "comerciantes" en lugar de su papel de promotora de la ideología de los negocios privados.

Las demás instituciones nacen de manera diferente y más semejante a la observada en los modelos que definieron la teoría corporativa clásica; es decir, como expresión directa de intereses sectoriales específicos en

coyunturas de conflicto social.

La CACon, la más joven de las Cinco, exhibe todavía una estrecha afinidad con las tradicionales. Esta entidad se creó en 1936 para enfrentar una huelga de obreros de la construcción; en ese sentido, su objetivo inicial consistió en constituir un sujeto social frente a otro con intereses contradictorios. La presión circunstancial por resolver el problema planteado, se vio facilitada por la existencia del Centro Argentino de Ingenieros (CAI) en cuyo seno se formó la CACon como una sección del mismo. El CAI había sido creado en 1895 por un puñado de profesionales miembros de la elite local y mantenía su carácter exclusivo en la década del treinta; sus actitudes reflejaban todavía la pertenencia de los ingenieros a los sectores sociales privilegiados, fenómeno que se reforzaba por el escaso número de aquellos en un medio que todavía no había experimentado el impacto de una universidad masiva. Esos rasgos fueron transferidos por sus fundadores a la CACon y esa herencia ayuda a explicar que esta última se mantuviera por décadas como una agrupación elitista, con un número restringido de socios y estrechamente vinculada a las otras entidades tradicionales ya mencionadas por sus perspectivas y el común origen social de sus miembros.

Un par de años antes que la CACon nació CARBAP, la primera entidad del grupo estudiado con socios, organización y objetivos más semejantes al modelo corporativo. CARBAP se formó en 1932, como expresión del conflicto, agudizado por entonces, entre criadores e invernadores en la región pampeana, que planteaba la necesidad de una agrupación de los primeros que defendiera sus intereses. En un primer momento agrupó a diez entidades agrarias existentes con anterioridad, incluso la propia SRA, que se retiró poco después. El ingreso posterior de otras asociaciones agrarias, sumado al esfuerzo de algunos líderes por estructurar a CARBAP, dio lugar a que se forjara un sistema ideológico y organizativo preocupado por representar a los productores pampeanos a través de una estructura jerárquica muy definida que se diferencia claramente de los casos anteriores.

Las otras dos entidades de reciente creación se formaron en las últimas décadas y pueden considerarse "modernas"; se trata de ADEBA, fundada en 1972, y UAC, que nació en 1985. Ambas instituciones presentan características formales que las distinguen de las más antiguas, aunque se originan como desprendimientos de organismos tradicionales ya existentes. ADEBA nació a partir de una ruptura entre los socios de ABRA (que había sido fundada en 1912), debido a conflictos de intereses entre los bancos de propiedad local y las filiales de

bancos extranjeros; la UAC se desprendió de la CACon a raíz de la eclosión de fuertes diferencias entre los propietarios de las grandes empresas constructoras de formación más reciente y los dirigentes tradicionales de la entidad que los cobijaba.

En definitiva, el núcleo de las grandes corporaciones locales se formó prácticamente en el período de la organización nacional y ese origen histórico tendió a forjar rasgos que resultaron más marcados en aquellas con mayor tendencia a sostener sus tradiciones, dando como resultado modelos organizativos y comportamientos institucionales muy particulares. Su continuidad histórica se quebró con el surgimiento del peronismo en 1945-46; en líneas generales, su papel tendió a eclipsarse durante el gobierno peronista (1946-55), al que se enfrentaron, pero se recuperó a partir del golpe de Estado de setiembre de 1955 que se toma como comienzo de este análisis.

Las entidades más modernas exhiben distintos criterios organizativos que no inhiben una vocación semejante por la presencia política. La época de fundación contribuye a explicar los objetivos de cada entidad y sobre todo, la forma como definen el universo de sus socios que se verá a continuación.

3.2. Los socios integrantes

La definición de quién o quiénes pueden ser socios de una entidad ofrece uno de los elementos constitutivos primarios de esta última, cualquiera sea su carácter. Por eso, los modelos analíticos más difundidos sobre el mundo corporativo suponen que cada una de estas organizaciones incorpora a sus asociados de acuerdo con un criterio básico de ocupación, profesión o interés de manera de homogeneizar su representación. Al agrupar a quienes portan una misma característica objetiva, ellas constituyen un sujeto social.

La teoría clásica, que identifica al corporativismo con la representación de intereses, parte de la hipótesis, observada en la práctica de numerosas entidades de este tipo, de que sus miembros se reclutan, de manera exclusiva y excluyente, entre el grupo profesional o sectorial de referencia. Dicho criterio establece el primer eslabón de la cadena que liga al respectivo grupo de interés con la entidad que asume su defensa, sus objetivos y estrategias. De esa forma, el sujeto social constituido a través de la organización tiende a coincidir con el sector que representa, aunque los resultados no sean predeterminados por ello; en efecto, la experiencia señala que la definición de los miembros

de una entidad no siempre es una condición necesaria, ni tampoco suficiente, para asegurar la convergencia de posiciones y actitudes entre unos y otros.

Por esas razones, la primera tarea planteada en este análisis consiste en verificar los criterios explicitados en los estatutos de cada entidad para definir el universo de sus socios y representados. Esas normas quedan condicionadas por su aplicación práctica (en especial cuando su contenido no resulta suficientemente claro) cuyos efectos se verifican en los mecanismos de ingreso y selección adoptados en cada caso. Los resultados combinados de esos dos enfoques permiten avanzar en la definición de los miembros de cada entidad como primer paso para establecer su relación efectiva con ellas.

Los estatutos y normas de las entidades estudiadas permiten comprobar que carecen, en su mayoría, de criterios específicos sobre las características de sus asociados. Más bien, casi todas parten de declaraciones de principios de tipo tan general que permiten la inclusión de distintos sujetos (se trate de empresas, cámaras o individuos), dedicados a actividades o portando intereses que no siempre coinciden con los representados formalmente. La oportunidad y causas de nacimiento de la Bolsa, la SRA y la UIA explica que ninguna de ellas estableciera en su origen un criterio específico para delimitar sus socios; cada una de dichas entidades pretendía incorporar a quienes estaban acordes con sus ideas y se manifestaran además, interesados en la expansión de los mercados, el progreso agropecuario o el crecimiento industrial, respectivamente, fueran o no agentes bursátiles, productores agropecuarios o empresarios industriales. Puesto que esas instituciones eran poco numerosas, no resultaban necesarias las definiciones precisas; los criterios definitivos sobre quienes podían o no ingresar quedaban supeditados a las decisiones de la respectiva Comisión Directiva que, directa o indirectamente, se reservaba el derecho de admisión. De allí que los primeros dirigentes contaron con la posibilidad de seleccionar los candidatos de manera que los nuevos miembros fueran semejantes, en los aspectos deseados, a los originales. Este proceso de reproducción institucional ofrece características, y diferencias, que arrojan luz sobre la lógica de afiliación de estas entidades que conviene detallar en la medida en que se mantienen hasta el presente.

La Bolsa no tiene requisitos explícitos para asociarse, pues supone que cualquier persona puede estar interesada en sus actividades, ya sea -real o potencialmente- accionista, inversor, empresario o intermediario; esa amplia gama de posibilidades ha

colaborado para que esta entidad sea la más nutrida en socios directos dentro del grupo estudiado, tanto históricamente como en la actualidad. Puede decirse que presenta una composición masiva (del orden de los 10.000 socios) y sumamente heterogénea, dado que en sus filas conviven empresarios, agentes bursátiles, especuladores e individuos con vocación de presencia política. Por ahora, lo más destacable consiste en la diversidad de actividades e intereses de los socios de la Bolsa y la escasez de requisitos formales para su selección; la combinación de criterios formales y resultados observados sugiere que la entidad no puede ser considerada representante de un sector económico o social a partir de los miembros que la componen.

La SRA, en cambio, actuó siempre como uno de los organismos aglutinantes de individuos de la clase alta local y sus criterios implícitos de selección tendieron a mantener la homogeneidad social interna. Es destacable que la entidad no demanda que sus integrantes sean productores agropecuarios y ni siquiera poseedores de tierra; su estatuto sólo exige que "se interesen" por el sector rural, pero los términos empleados son tan genéricos que no implican ninguna delimitación práctica. Si bien la mayoría de sus socios son propietarios de tierras, en la práctica ingresan impulsados, y seleccionados, por su origen social antes que por sus actividades económicas. Desde el punto de vista formal, la SRA es una asociación definida por sus fines, que consisten más en el interés por el sector rural que su representación concreta; desde el punto de vista de sus miembros, en cambio, nuclea con preferencia a una parte de la clase alta porteña. Esa diferencia entre objetivos organizativos y afiliación real contribuye a explicar su doble rol de entidad de elite y organismo corporativo que condiciona sus acciones.

La UIA, por su parte, presenta la historia más compleja de todas estas organizaciones. Esta entidad se formó en 1887 como fusión de otras dos que tenían ya una década de historia y que aportaron sus respectivos miembros a la nueva creación; algunos socios eran empresarios industriales, pero la mayoría pertenecía a las más diversas actividades, desde comerciantes y hacendados hasta abogados e individuos sin adscripción conocida. Esta heterogeneidad de sus orígenes sociales se fue modificando con el transcurso del tiempo, hasta que la propia entidad llegó a limitar formalmente el universo de sus socios a los empresarios industriales y/o las cámaras del sector; a pesar de esas normas, la definición era poco precisa, y los criterios de selección suficientemente sesgados, como para que en el período 1955-74 se detectaran miembros (y, más aún, dirigentes)

que no registraban actividad o intereses en dicha rama. En 1981, luego de una larga intervención y por presiones exteriores, se reorganizó la entidad con un criterio diferente, basado en cámaras industriales sectoriales y regionales y con exclusión expresa de socios individuales y no pertenecientes al sector. Recién a partir de esa última fecha, la UIA se organizó como una entidad industrial en cuanto a la selección de sus socios, pero no lo fue en sentido estricto durante un siglo de historia ni, especialmente, durante las tres décadas que forman el período central de nuestro estudio.

La CAC adoptó desde su origen criterios muy amplios de admisión, por razones comprensibles derivadas del rol que se proponía jugar. Sus normas, que se mantienen hasta el presente, permiten el ingreso de socios individuales, empresas o cámaras sin distinción explícita de actividad, tamaño o tipo de propiedad; la estrategia de la entidad prioriza las posiciones ideológicas de sus miembros y no incluye la actividad comercial como criterio de admisión.

La primera entidad del conjunto observado que, en orden cronológico, parece tener un criterio más objetivo respecto a la selección de socios es CARBAP; esta agrupa a los productores agropecuarios de las provincias de Buenos Aires y La Pampa mediante una red de sociedades rurales locales que la forman. Aun así se pudo detectar que no todos los miembros de esas sociedades intermedias son propietarios o productores; la desviación observada parece pequeña y solo sirve como indicio de que los criterios no se aplican estrictamente en todos los casos, pero no alcanza a invalidar la definición de sus miembros.

Este ejemplo adelanta un fenómeno que se generaliza desde entonces. A partir de la década del treinta, las corporaciones que se van formando aplican normas más específicas de incorporación de socios, aunque no siempre claras y estrictas.

La mayor complejidad de la estructura social y productiva del país es una causa del surgimiento de sujetos sociales que deben expresarse a través de nuevas organizaciones, ya sea para presentar sus demandas, ya sea para enfrentar el desafío de otros. Estos fenómenos van demandando una mayor definición de los miembros de cada entidad, como ocurrió con CARBAP y, en menor medida, con la CACon. Esta última nace agrupando a los empresarios de la construcción, sean patrones o trabajadores por cuenta propia; a pesar de que surge para enfrentar una huelga de operarios del sector, la presencia original de individuos relacionados con otros sectores la impulsa a incorporar como socios a los

proveedores de insumos y a otros intereses no específicos de la construcción. Por esa razón, entre sus miembros figuran ciertas empresas industriales grandes así como algunos comerciantes y distribuidores. Este tipo de criterios amplía el ámbito de representación de la CACon a intereses no siempre convergentes a costa de diluir la expresión sectorial que transmite su denominación.

Fundadas varias décadas más tarde, las dos entidades más modernas, ADEBA y UAC, definen a sus socios estrictamente por su actividad -bancos o empresas constructoras, respectivamente- de manera que resultan las más parecidas en este aspecto a los modelos corporativos clásicos. Aun así hay problemas de límites; como las dos surgieron por ruptura de otras entidades sectoriales, no sólo no representan su universo respectivo, sino que cada una de ellas lo define o limita con criterios poco claros. ADEBA, por ejemplo, se define como representante de los bancos de capital nacional pero ha aceptado a algunos que tienen participación extranjera a medida que sus criterios y objetivos se modificaban sutilmente con el paso del tiempo.

Simétricamente, ABRA se presenta como una asociación de bancos sin definición específica pero fue reduciendo sus miembros a las filiales de establecimientos extranjeros hasta quedar como una expresión directa, pero no explicitada, de estos últimos.

La UAC, por su lado, actúa en abierta competencia con la CACon en el sector y acepta como socio a cualquier constructor, aunque se orienta implícitamente a agrupar a las grandes empresas contratistas de obras públicas que conforman su núcleo rector. Es decir que ADEBA define concretamente su diferencia de ABRA pero tiende a semejarse en los hechos, mientras que UAC no explicita su diferencia con la CACon pero crea un ámbito propio en su accionar.

Este recorrido por las entidades estudiadas señala que sus requisitos de asociación no ofrecen una variable que permita definir las como explícitamente corporativas a partir de sus miembros. En pocos casos definen sus socios por atributos específicos de actividad; además, en ninguno se obligan a incorporar automáticamente a nuevos miembros si estos satisfacen dicha exigencia. Sólo CARBAP, y UIA (después de 1981), presentan una clara propensión a incluir a todos los miembros de su respectivo sector sin selección previa, a través de sus entidades locales o sectoriales. Las demás combinan algunos criterios poco explícitos en sus estatutos con otros implícitos en sus acciones y que son aplicados por sus dirigentes hasta forjar un tipo de socios que no se

deduce directamente de las normas escritas.

La ambigüedad de esas normas (o su inexistencia), exige observar su aplicación práctica. Para descubrir aquello que las normas no dicen, es preciso reconocer a quienes solicitan ingresar y a quienes, finalmente, son aceptados.

3.3. *Las demandas de asociación*

La composición social de una entidad es el resultado de por lo menos dos lógicas convergentes. Si aquella puede seleccionar a sus miembros no es menos cierto que dicha facultad depende, en definitiva, del interés de estos por ingresar. De allí que los motivos de los candidatos para asociarse ofrece una variable adicional para comprender a estas entidades.

Los socios potenciales de una corporación son los miembros de un sector de actividad que tratarán de incorporarse para defender sus intereses o, como mínimo, recibir ciertos servicios de ella. Los motivos de asociación, entonces, son básicamente profesionales, aunque no deben descartarse otras causas siempre presentes en los impulsos gregarios del ser humano. Este tipo de conductas resulta bastante claro en los socios de entidades como ABRA y ADEBA, UAC o CARBAP, donde aparecen como miembros bancos, empresas constructoras y productores agropecuarios, respectivamente. En cambio, los criterios para afiliarse y el carácter de los asociados no resultan tan netos en el Grupo de Cinco; estos casos deben considerarse con cierto cuidado y respetando las diferencias en su seno.

Estas últimas entidades, exhiben una composición social heterogénea, tanto en lo que se refiere al origen y actividad de sus miembros como en cuanto a su *status* jurídico; en el Grupo de Cinco conviven y se mezclan socios individuales con empresas y cámaras de distinto tipo en sistemas organizativos confusos que inciden en el sistema interno de decisión, como se verá más adelante. En esta sección se inicia el análisis del tema a partir de una división de los socios potenciales en tres categorías (individuos, empresas y cámaras) para contestar la cuestión de sus demandas de ingreso, aunque las informaciones que se presentan servirán luego para explicar otros aspectos decisivos de dichas entidades.

Los miembros individuales componen la mayoría absoluta de los socios de la SRA y la Bolsa y tienen presencia menor en número, pero significativa en el proceso de decisiones, en las otras. La participación de individuos

en la SRA está relacionada con el carácter tradicional de organización de elite de esta última. Una encuesta entre miembros de la SRA arrojó resultados bastante claros sobre las razones que impulsan a formar parte de ella a ciertos núcleos de la clase alta tradicional. Sus miembros ingresan normalmente durante su juventud y permanecen como socios durante la mayor parte de su vida porque la consideran un ámbito de referencia, un espacio social para sus relaciones y una fuente confirmadora de *status*. Además de compartir sus posiciones globales respecto a la economía y la sociedad argentina, sus miembros la consideran un órgano de representación social y le asignan ciertas funciones claras en el ámbito rural. El predominio del aspecto "social" entre los afiliados es tan fuerte que no se detectaron entre ellos demandas de servicios, pese a que el tema fue explorado específicamente; es probable que este resultado se origine en cierto carácter individualista de los entrevistados, aunque al mismo tiempo sugiere la inexistencia de necesidades gremiales aparentes debido a que ellas son resueltas por otra vía. En efecto, la mayoría de los socios con propiedad agraria forma parte simultáneamente de la sociedad rural local (asociada a su vez a CARBAP) que se encarga de las gestiones y demandas concretas surgidas en el área correspondiente. Un derivado curioso de la encuesta consiste en que los entrevistados no parecen reparar en esa doble afiliación dadas las distintas funciones que asignan a ambas entidades y al tipo de relación, y expectativas, que establecen con ellas.

La Bolsa también incorpora socios individuales, junto a cámaras y empresas. Las razones de los primeros para incorporarse resultan más variadas que en los casos anteriores y eso explica, en parte, la integración masiva de miembros que presenta la entidad y la intensa rotación de una parte de los mismos.

Es imprescindible asociarse a la Bolsa para las empresas que desean cotizar en el mercado accionario, para los agentes intermediarios, y para inversores y público que desee asistir a la rueda del mercado y observar directamente la marcha de las transacciones. Esta última razón moviliza a un significativo caudal de nuevos miembros cuando el mercado bursátil ofrece un ciclo alcista que aproxima a inversores interesados o, simplemente, a especuladores; más tarde, pasado el interés inicial, gran parte de ellos se retiran, aunque sus decisiones contribuyen a otorgar carácter de entidad masiva a la Bolsa, así como a dificultar el análisis de sus miembros. Este aspecto es decisivo, puesto que haya otra razón no escrita para demandar el ingreso: ser socio de la institución da derecho a elegir y ser elegido en

las elecciones internas y este motivo resulta sin duda suficiente para que ciertos individuos decidan afiliarse. Este impulso se ve facilitado por la amplitud de los criterios para aprobar el ingreso de socios. En particular, la presencia observada de individuos conocidos como socios y dirigentes de otras grandes entidades estudiadas puede explicarse por dicho estímulo. Los estatutos de la Bolsa no establecen criterios de exclusión, de manera que los grupos de interés que actúan en su seno pueden incorporar como socios a personas de confianza que refuercen sus posiciones internas; en efecto, se verifica que empresas y agentes bursátiles registran a sus funcionarios como socios, aunque resulta difícil cuantificar el fenómeno sin tener acceso a informaciones confidenciales y detalladas.

La presencia de socios individuales en la UIA y la CAC es un fenómeno poco conocido que plantea una problemática compleja puesto que resulta necesario explicar tanto las razones que los motivan para afiliarse como los objetivos de dichas instituciones al aceptarlos. Esos socios no buscan un ámbito de defensa de sus intereses, o la provisión de ciertos servicios, pues pueden encontrar ambas cosas con mayor efecto y más facilidad en la respectiva cámara sectorial específica si desarrollan alguna actividad económica. Tampoco aportan mayor representatividad, o un carácter más legítimo, a la entidad madre, a la inversa de lo que ocurre con la afiliación de cámaras empresarias. La explicación transcurre por otros carriles. Esos socios individuales, poco numerosos pero influyentes, ingresan para tener voz y voto en la vida de la entidad y son aceptados como parte de una lógica operativa que se remonta al origen de estas organizaciones. En la CAC se incorporan, y son aceptados, como defensores de una ideología y revistan junto a cámaras y empresas. En la UIA, esos individuos figuran como empresarios industriales para cumplir con los estatutos, pero ofrecen pocas diferencias con el caso anterior; las normas de la entidad no especifican actividades y sólo exigen a sus socios tener 4 personas ocupadas (que pueden ser familiares del propietario y no necesariamente obreros o empleados). En la práctica, un individuo podría incorporarse a la UIA y asumir posiciones dirigentes en representación de una presunta sociedad personal; las actividades industriales (si existían) de diversos directivos de la UIA no pudieron ser verificadas, lo que permite identificarlos como individuos y no como empresarios.

La CAC también registra socios individuales puesto que acepta a contratistas y trabajadores por cuenta propia como miembros; a diferencia de los casos anteriores, no se observó que los escasos socios en esa

condición participaran en las decisiones de la entidad.

La presencia de socios individuales en cuatro entidades del Grupo de los Cinco es un fenómeno que no debe disimularse; en particular, en la medida que ellos actúan en su vida interna y cumplen roles apreciables en su conducción. No es fácil detectar los intereses de esos socios; es cierto que figuran propietarios de tierras, agentes bursátiles, empresarios industriales y comerciantes en la SRA, la Bolsa, la UIA y la CAC, pero junto a ellos hay otros individuos cuya presencia no puede explicarse por razones de actividad ni es restringida por las normas correspondientes.

Este resultado está relacionado con otros no menos significativos que deben describirse para cerrar este tema. En el estudio se verificó que varias personas con una presencia activa en alguna de estas entidades figuran como socios en la SRA y, a veces, incluso como miembros activos de la Bolsa.

Varios de esos individuos participan también en otras entidades tradicionales de la elite, así como en otros organismos de representación corporativa no cubiertos por el estudio, de manera que esos dirigentes cumplen roles decisivos en ámbitos más amplios que las propias corporaciones. Además, son reconocidos como tales; ellos actúan como dirigentes sociales, como líderes de opinión y hasta como altos funcionarios de gobierno en cargos asumidos en diversas oportunidades durante el período estudiado. Estos y otros indicadores permiten sugerir que dichos socios forman parte de una elite empresaria que ingresa a estas corporaciones con el objetivo de orientar su comportamiento institucional. Al estudiar la estructura de dirección de las entidades veremos nuevos elementos que consolidan dicha hipótesis. Por ahora, parece suficiente agregar que a esos socios se les reconoce estatutariamente un voto, al igual que a grandes empresas y a cámaras, lo que les concede una sobrerrepresentación en las decisiones de cada entidad que se corresponde con su papel dirigente.

La laxitud de normas posibilita que diversas entidades estudiadas puedan reclutar individuos que buscan impulsar concepciones con contenidos más amplios que los supuestamente específicos de una organización sectorial. No son los únicos socios; otros miembros pertenecen a dichas corporaciones por motivos sociales, pueden ingresar respondiendo a requisitos de su actividad, o bien por demandas específicas de servicios. La amplitud de criterios de asociación admite socios de origen distinto y crea efectos concretos sobre el comportamiento de las entidades; no parece casual que las

diferencias de origen y objetivos de unos y otros socios repercutan en el carácter así como en la misma orientación de estas corporaciones.

Las empresas asociadas directamente a algunas de estas entidades plantean los mismos problemas que los señalados en el caso de los individuos. Resulta lógico que una empresa ingrese a la cámara específica que nuclea a su actividad; en cambio, no parece tan claro que solicite participar directamente en entidades de alcance aparentemente tan amplio como la UIA, la CAC o, incluso, en una sociedad de individuos como es la SRA (que admite la afiliación de empresas). Tampoco se explica, análogamente, por qué estas últimas entidades aceptan la incorporación de dichos socios en igualdad de posiciones con las cámaras afiliadas (y con los individuos, como ya se mencionó). Los resultados observados arrojan resultados que son, en cierta forma, similares al caso anterior; esa laxitud de las normas de ingreso permite a ciertas grandes empresas una presencia muy directa en el accionar de cada una de las mencionadas entidades que, al mismo tiempo, ven reforzado su rol por el apoyo económico y de poder social que estas le brindan continuamente.

Este proceso resulta más significativo, todavía, en la medida en que posibilita la afiliación múltiple de algunas grandes empresas a diversas entidades del Grupo de las Cinco, potenciando y multiplicando su presencia en el panorama nacional. En efecto, una gran empresa papelera, como Celulosa Argentina, puede ser socia directa de la UIA -por ser industrial-, de la SRA -por poseer tierras-, de la CAC -por afinidad ideológica- y de la Bolsa -por cotizar en el mercado accionario-. De análoga manera, una gran empresa metalúrgica como Acindar puede ser socia de la UIA, de la CAC, de la Bolsa y de la CACon -en este caso como proveedora de insumos para el sector-. Aun cuando no se dispone de datos exhaustivos sobre los socios de todas las entidades estudiadas, puede afirmarse que las mayores empresas locales optan por tener afiliación múltiple y directa en ellas (además de la indirecta en la UIA a través de la cámara a la que pertenecen). Esta presencia múltiple se observa también en los grandes grupos económicos cuya propia diversificación de actividades ayuda a consolidar esta lógica de comportamiento; varios de esos grupos están presentes, a través de sus empresas, al menos en el Grupo de Cinco y también en otras corporaciones. Si se tiene en cuenta que algunas son formalmente excluyentes entre sí (CACon y UAC, ADEBA y ABRA) puede decirse que diversos grupos y empresas se afilian a la totalidad de las entidades posibles.

Conviene adelantar que la presencia de grandes

empresas, o de grandes grupos económicos, no supone su participación directa en la dirección de las respectivas entidades; algunos aparecen y otros no, en función, probablemente, de sus propias lógicas de acción. Pero sí puede sugerirse que, a través de su pertenencia, tienden a asegurarse que, al menos, las posiciones adoptadas por las corporaciones no sean contradictorias con sus intereses. Esa afiliación múltiple tiene diversos efectos en el funcionamiento corporativo y, sobre todo, contribuye a explicar la clara afinidad en el accionar cotidiano de la mayoría de las entidades estudiadas.

Finalmente, queda por mencionar el caso de las cámaras o instituciones intermedias cuya presencia plantea una gama compleja de relaciones con las entidades estudiadas. Es obvio que cada cámara específica busca integrarse a una entidad mayor, para ampliar su presencia y capacidad de acción; sin embargo, la comparación del universo de cámaras existentes en cada sector con la lista de las asociadas a cada una de estas entidades no exhibe correlaciones explicables directamente. En particular, se observa que ninguna entidad del Grupo de Cinco agrupa a todas las cámaras más importantes de su sector; al mismo tiempo, cada una de esas entidades incorpora a cámaras que no pertenecen a su rama de actividad. Para explicar esa heterogeneidad conviene realizar un breve detalle de los casos estudiados.

La SRA no agrupa cámaras regionales pero acepta entre sus socios a varias agrupaciones específicas (como las Asociaciones de Criadores de ganado de raza) que si bien no son exactamente cámaras sectoriales, tienen vida propia; esos organismos pertenecen a dicha institución más por tradición personal de sus miembros que por otras causas y figuran en un pie de igualdad con los asociados individuales. Por otra parte los socios de esas agrupaciones pueden ser, y en general son, socios de la SRA, creando una red de relaciones cruzadas que refuerza los lazos internos de la entidad y abre oportunidades para una presencia más compleja de ésta frente a la sociedad.

La relación de las cámaras con la UIA merece una rápida referencia histórica. La entidad se organizó sobre la base de socios individuales pero se enfrentó a un primer desafío objetivo a comienzos del siglo debido al surgimiento de cámaras industriales que se formaban para enfrentar los conflictos con los trabajadores; la ola de huelgas de los primeros años del siglo, que se repitió hacia 1917-19, exigió la creación de organizaciones patronales en distintas ramas de actividad. Como estas últimas se formaban fuera del ámbito de la UIA, esta procuró incorporarlas. Ese objetivo no podía menos que afectar su estructura interna, dado que los nuevos

asociados fueron modificando por propia presencia su composición y relaciones de poder. Finalmente, produjo una crisis hacia 1920 debido a los conflictivas diferencias de opinión e intereses entre grandes y pequeños empresarios, que se resolvió a favor de los primeros a través de un cambio de estatutos. El mismo fenómeno volvió a repetirse en las décadas del '30 y '40 a medida que aumentaba la movilización sindical y la formación de nuevas cámaras sectoriales; esa vez los efectos no se hicieron sentir en toda su plenitud porque la maduración del conflicto se combinó con la crisis política de 1945 y la intervención oficial a la entidad al año siguiente, que cerró un ciclo en la vida de la UIA.

Luego de 1955, la UIA volvió a organizarse con los mismos dirigentes y el mismo esquema de la década anterior, que combinaba la asociación de empresas individuales con la de algunas cámaras sectoriales. La entidad no trató de incorporar a todas las cámaras fabriles existentes; incluso, dejó librada la decisión de su ingreso a la aprobación de la respectiva Comisión Directiva. Ese sistema, ligado a un complicado mecanismo de decisión interna, redujo el listado de cámaras posibles y su presencia potencial en la entidad. En consecuencia, en el período 1955-74 convivieron en la UIA cámaras fabriles muy significativas por el valor de producción de sus miembros, en algunos casos de segundo grado (es decir que agrupaban a otras cámaras específicas) junto con cámaras de mínima dimensión (tanto por el valor producido como por el número de empresas integrantes); a ellas se yuxtaponen algunas organizaciones del sector construcciones y otras que resulta difícil considerar industriales. Dentro de ese conjunto heterogéneo se nota la presencia de la cámara que agrupaba a las grandes empresas del servicio eléctrico (que representaba a la CADE, la Italo y al grupo ANSEC) cuyo rol fué disminuyendo a medida que dichas compañías eran nacionalizadas. El resultado es que la lista de las cámaras que no figuran en la UIA es más larga que la de las asociadas; algunas de las que quedaron fuera de la entidad no se postularon por diferencias de política, o por tener afinidad con la CGE, mientras otras no quisieron, o no lograron, entrar. De la convergencia de estos procesos surge que el conjunto de cámaras de la UIA estaba integrado por quienes buscaban ayuda y protección de la entidad mayor, pero sobre todo por quienes mantenían una estrecha afinidad con los postulados que planteaba la central fabril; incluso se puede afirmar que quienes disponían de poder de decisión en la UIA regulaban esa participación (impulsando la creación e ingreso de algunas cámaras y desestimulando la entrada de otras), de manera que su predominio no se viera afectado por el ingreso de quienes sostenían

posiciones diferentes.

Las cámaras afiliadas a la CAC ofrecen una gran diversidad de características. Las hay comerciales, importadoras, de servicios y urbanas (que agrupan a los empresarios de ciudades medianas y pequeñas del Interior del país). La mayoría de ellas se afilia para recibir servicios de la entidad mayor y no presenta indicios de interesarse por participar en su vida gremial; en cambio, algunas cámaras tradicionales que agrupan a importadores son miembros de antigua data, tienen un rol activo y participan en la dirección de la CAC*.

La Bolsa presenta un sistema más complejo que deriva tanto de la amplitud de negocios que se pueden efectuar en su ámbito como de su rol latente de central empresaria. En ella participan algunas cámaras tradicionales del país, sobre todo del sector agroexportador, que forman parte de su estructura debido a los lazos históricos forjados a lo largo de su actividad.

En las últimas dos décadas se nota el ingreso de cámaras dedicadas a actividades financieras como parte del fenómeno local (e internacional) de relación cada vez más estrecha de ese mercado con el bursátil; el caso más característico es el de ADEBA, que se asoció poco después de su formación.

En la Bolsa participan también otras cámaras de carácter *sui-géneris*; en efecto, basta que 50 socios de la entidad se organicen como representantes de cualquier interés sectorial para que sean reconocidos como una cámara más con ciertos privilegios en el sistema de decisión de la entidad que serán analizados más adelante.

La organización de la Bolsa otorga a todas esas cámaras igual poder de voto en su funcionamiento pese a sus diferencias de tamaño, origen y representación. Nuevamente, la falta de normas precisas permite que se formen cámaras de límites difusos, y a veces representando a ámbitos superpuestos con otros ya existentes, de manera que el conjunto sólo puede comprenderse como un sistema que incrementa la presencia de ciertos grupos de socios en el sistema de decisiones de la entidad.

Este largo recorrido por los hechos observados per-

 * La lista de cámaras adheridas a la CAC no pudo ser obtenida pero a partir de diversos informes y documentos de la entidad, se logró armar un registro de 60 asociados de los 200 declarados. Sin embargo, algunas de esas cámaras negaron pertenecer a la CAC cuando sus dirigentes fueron entrevistados, lo que deja dudas sobre la calidad de la información disponible.

mite señalar que los impulsos para asociarse a cada una de estas entidades varían con el carácter de la misma, con el tipo de individuos que se postulan y con las condiciones exigidas para el ingreso. Desde el punto de vista de las entidades, la amplitud de las normas observadas no beneficia una mayor presencia de sus miembros naturales; por el contrario, esa indefinición admite, y hasta promueve, la participación de empresas, individuos y cámaras interesadas en utilizar y orientar el poder social que han logrado estas instituciones a lo largo de décadas de actuación. Naturalmente, la capacidad de un grupo de interés para hacer valer sus posiciones en el interior de una entidad depende, entre otras variables, del sistema de decisiones y del tamaño de la misma medido en términos de número de socios y de votantes. Estos temas serán analizados sucesivamente.

3.4. Mediaciones jerárquicas

La formalización teórica de los modelos organizativos de las corporaciones supone una estructura piramidal clasificada en estratos que va definiendo la amplitud de representación, mayor a medida que se asciende en la escala. Esos criterios consideran a las cámaras que asocian a los empresarios de una actividad determinada como de primer grado, mientras que las entidades que agrupan a diversas cámaras en conjuntos de intereses sectoriales o regionales son reconocidas como de segundo grado. La definición de tercer grado se reserva a las centrales que unifican a toda una rama de la actividad económica mientras que, trepando en la escala, una organización empresaria de alcance nacional, que agrupa a todos los miembros de ese carácter, puede considerarse como de cuarto grado. En diversos países, esos criterios están condensados en instrumentos legales que definen y regulan el ámbito de cada escalón corporativo.

Este sistema escalonado de representación genera un proceso de intermediación entre los socios originales (las empresas) y los sucesivos estratos gremiales; las empresas ingresan a una cámara que, junto con otras, forma parte de la organización de mayor grado y así sucesivamente. De esta forma no sólo se establece un mecanismo de decisiones mediatizado, sino que se va generando una división funcional de las tareas y objetivos de cada estrato de manera que el de primer grado establece demandas específicas y muy sectoriales mientras que el de tercer o cuarto grado tiende a consolidar esos objetivos a través de propuestas de política económica sectorial o nacional.

En la Argentina se ensayó un sistema legal de este

tipo con la constitución de la CGE, a comienzos de la década de los cincuenta; la experiencia se frustró luego del golpe de Estado de setiembre de 1955 y la disolución de la CGE. La totalidad de las entidades estudiadas se resistió en su momento a la constitución de la CGE y solicitó su supresión al gobierno militar de la denominada Revolución Libertadora. A partir de entonces se opusieron a la reconstitución de la CGE (cuyos avatares merecen un análisis detallado que no puede hacerse en este texto) y a cualquier regimentación legal del sistema de representación empresaria. Ellas consideran que regular su funcionamiento sería "totalitario" y que no debe existir una central empresaria única, aunque en diversas ocasiones establecieron organismos -muy poco estructurados- de coordinación de sus acciones.

El intento de jerarquizar las entidades estudiadas mediante los criterios mencionados enfrenta rápidamente dificultades, como puede imaginarse de las descripciones previas; en efecto, desde el punto de vista de su organización formal, la mayor parte de ellas se resiste, de manera objetiva, a clasificaciones simples. En particular, el a partir Grupo de Cinco presenta una complicada red de sistemas de afiliación en la cual los diferentes estratos se cruzan y confunden entre sí; este fenómeno tiende a remontarse a los orígenes de cada una y ha conformado lógicas institucionales que no siempre ofrecen una explicación fácil para el observador.

Ya se mencionó que en esas cinco organizaciones se advierte la presencia combinada y simultánea de tres tipos distintos de socios directos: individuos, empresas y cámaras (que, a su vez, pueden agrupar empresas u otras cámaras). En consecuencia, no resulta posible clasificar a estas corporaciones en la cima de una representación sectorial de carácter piramidal, pese a que son visualizadas públicamente como si fueran de tercer grado. Es importante señalar, además, que los mecanismos orgánicos de la mayoría de estas entidades otorgan una mayor presencia en las decisiones a los socios individuales que a los restantes miembros de la entidad, invirtiendo de hecho la lógica aceptada en la experiencia internacional y recogida en la teoría corporativa.

La UIA presenta el ejemplo más desviado respecto al modelo clásico. Esta entidad agrupaba simultáneamente, hasta 1974, a empresarios y cámaras, pero una cláusula estatutaria reservaba exclusivamente a los primeros los puestos de conducción. En las otras instituciones los sistemas son más sutiles, pero siempre parten de una asignación de votos de unos y otros que, en definitiva, reduce la gravitación de quienes optaron por actuar a

través de una agrupación intermedia.

Las confusiones provocadas por esa multiplicidad de grado que revisten las mayores corporaciones se extienden a los ámbitos más variados. Ellas se presentan ante la opinión pública, por ejemplo, o actúan, como los representantes de mayor jerarquía del sector empresario, justificados por una tradición y un conjunto de posiciones, pero dejando en la sombra las características de su organización interna. La intensa vocación de actuar como central empresaria nacional de algunas de esas entidades se apoya, incluso, en esa falta de definición precisa sobre su ámbito de representación real y les permite presentarse, sucesivamente, con ese carácter.

La Bolsa, por ejemplo, nació como tal en el siglo pasado y en reiteradas ocasiones volvió a ensayar la posibilidad de ocupar una posición similar; su discurso la presenta siempre como la expresión de "los" empresarios a partir de la idea de que ocupa un lugar estratégico en la actividad económica del país y que agrupa a sus representantes principales. La UIA exhibe una tendencia semejante aunque menos intensa; de hecho, actuó como central empresaria hacia mediados de la década del cuarenta y ensayó nuevamente esa actitud diez años después, pero limitada siempre por la imagen sectorial de su denominación. La SRA, por último, se presentó a lo largo del tiempo como una central de productores agropecuarios y como un órgano de la elite que le otorgaba, presuntamente, cierto valor político aunque, a veces, ese rol fuera contestado por otras entidades con perspectivas diferentes.

Por otra parte, ese grupo de entidades tiende a actuar en conjunto, como si poseyeran igual jerarquía, o bien firman acuerdos entre sí legitimando una lógica de relaciones de carácter horizontal, a pesar de que sus interpenetraciones reales tengan un contenido contradictorio con dichas actitudes. En efecto, algunas forman o formaron parte de las otras, en un reconocimiento tácito de grados distintos de representación que no siempre convalidan en su práctica real. Ya se mencionó, por ejemplo, que la SRA fue parte original de CARBAP, aunque posteriormente se retiró; en las últimas décadas ambas entidades han mostrado predisposición a cooperar en forma directa, a pesar de que sus ámbitos de acción son diferentes. CARBAP agrupa sólo a los productores pampeanos y forma parte de CRA, que es su central de alcance nacional, pero su relación con la SRA deriva de su afinidad ideológica y del carácter hegemónico del sector pampeano en esta última. No se trata del único caso de interrelaciones que no se ajustan a la imagen transmitida por estas entidades. Durante la década del

cuarenta, primero, y a fines de los cincuenta, después, la CACon estuvo afiliada a la UIA, que se presentaba como una entidad proclive a convertirse en una central empresaria. ADEBA, por su parte, está asociada a una verdadera red de entidades e, inclusive, a la Bolsa, aunque tiende a mantener su individualidad. Estas relaciones no impiden que esas mismas entidades efectúen acciones conjuntas, como si fueran equivalentes, transmitiendo imágenes diferentes sobre su representación e independencia relativa.

Ese mismo criterio múltiple de integración se observa en los diversos intentos de constituir un organismo parecido a una central empresaria; tanto en ACIEL como en APEGE revistaban las corporaciones más grandes junto a cámaras sectoriales que, a su vez, estaban asociadas a éstas. Ese tipo de articulaciones supone un criterio en que el número de entidades adheridas agrega una dosis de mayor representatividad a la central coordinadora, más allá de lo que cada una aporta en términos de socios y visiones diferentes.

Es probable que esa historia pese de manera apreciable en las perspectivas de los dirigentes de varias de las mayores corporaciones. Una tradición de liderazgo, sumada a una imagen de representación del más alto nivel, puede inhibir las tendencias posibles a una coordinación general cuya primera formalidad consista en evaluar el carácter sectorial y jerárquico de cada una de ellas. La imagen que la sociedad tiene sobre esto contribuye a sostener los impulsos de las grandes entidades a representar roles más corporativos de lo que ellas realmente son en términos de una cuidadosa definición clasificatoria.

Las entidades más modernas, en cambio, presentan criterios más definidos en esta cuestión. ADEBA y ABRA son organizaciones de bancos, único tipo de empresas que puede asociarse y participar en sus conducciones; lo mismo ocurre con la UAC, que agrupa exclusivamente a empresas constructoras. CARBAP, por su parte, se ha constituido como una organización de segundo grado, formada por cámaras locales de productores y, a su vez, integra una entidad de tercer grado (CRA). En ese sentido, se trata de la única entidad estudiada que presenta una organización jerárquica formal aunque ella no siempre se verifique en su accionar; en efecto, su vocación por actuar de manera independiente, dada su presencia en la región más estratégica de la producción rural argentina, la hace aparecer en numerosas ocasiones como una entidad autónoma, más semejante a una central empresaria del sector que a un miembro de una entidad mayor.

En definitiva, los contornos de cada corporación son tan imprecisos como lo es su amplitud real. A las superposiciones y entrecruzamiento de socios se agrega una indefinición de los ámbitos de representación de las principales entidades. El conjunto se caracteriza más por superposiciones (de socios y de actividades), la confusión (de niveles y ámbitos) y la heterogeneidad. La representación imaginaria de cada entidad tiene escasa relación con su constitución real; no se trata de variables totalmente independientes porque estas entidades tienden a comportarse tanto en respuesta a sus intereses como a su imagen, como se verá más adelante, provocando resultados confusos en el medio social.

3.5. Dimensiones societarias

La cantidad de socios de una entidad constituye un indicador relevante para comprender su organización interna, definir su grado de homogeneidad o, por ejemplo, evaluar la necesidad de mediaciones entre las bases y su dirigencia. Resulta evidente que una organización con escaso número de asociados posibilita la mayor coherencia de intereses internos y mecanismos más simples de comunicación e intercambio entre sus miembros; a medida que aumentan los socios de una entidad surge la posibilidad de mayores diferencias y resulta común que se implanten sistemas de representación indirecta que hacen más compleja la organización. La cantidad de miembros y su homogeneidad de intereses son variables claves para evaluar el comportamiento de una entidad aunque por ahora se enfatiza la primera de ellas.

Por razones operativas las entidades se clasificarán en tres tipos: exclusivas (cuando tienen un número muy reducido de socios), medianas (cuando se ubican entre 100 y 1.000 integrantes) y masivas (cuando son más de mil). Las únicas que responden a la categoría de exclusivas son las bancarias; tanto ADEBA como ABRA cuentan con alrededor de 30 asociados, por lo que actúan en nombre de un grupo relativamente pequeño de empresarios. Más aún, en cada una de estas entidades hay un puñado de bancos hegemónicos por su tamaño relativo, por su rol decisivo en el funcionamiento del mercado financiero y por sus relaciones con otras actividades económicas claves. Estas entidades son homogéneas por su escaso número de miembros, y sus posibles diferencias internas se dirimen en sus organismos directivos que abarcan, por su propio tamaño, una parte decisiva de sus socios totales y, especialmente, a los hegemónicos. Estas características se ven reforzadas por el criterio de designar bancos, y no individuos, en la dirigencia, de manera de profundizar el compromiso institucional de sus integrantes con la entidad.

Las corporaciones medianas son las dos del sector de la construcción. La CACon cuenta con alrededor de mil afiliados (seguramente algo menos después de la ruptura) y la UAC con alrededor de 200 empresas; cada uno de esos dos conjuntos es relativamente homogéneo en su composición si se exceptúan las diferencias internas derivadas del tamaño relativo de cada socio y la especialización de actividades de distintas empresas dentro del rubro constructivo.

CARBAP, CRA y CAC se encuentran en un punto intermedio en la clasificación por dimensión debido a características que hacen difícil establecer su número total y real de socios. CARBAP está formada por cien entidades locales, de primer grado, cada una de las cuales agrupa, a su vez, a un promedio de 300 productores; éste eslabonamiento de bases asociadas por distrito a través de una organización piramidal, acompañado por la relativa homogeneidad de sus miembros, posibilita que una entidad masiva (alrededor de 30.000 productores) se maneje con una asamblea de cien delegados (los máximos dirigentes de cada una de las asociaciones locales).

Finalmente, CARBAP, junto a otras once entidades regionales de carácter similar que cubren el resto geográfico del país, integra CRA, que es la entidad de alcance nacional; CRA afirma contar con 100.000 productores asociados a través de este sistema estructurado de representación. La CAC, en cambio, tiene como miembros directos y de igual rango a unas 200 cámaras empresarias, unos cien socios individuales y alrededor de 3.500 empresas, datos que no fue posible verificar; si las cifras sugieren que se trata de una entidad masiva, la misma heterogeneidad de sus bases y su escasa movilización interna posibilita, como veremos, una estructura de conducción muy centralizada y notablemente homogénea.

Por último, la UIA, la SRA y la Bolsa son estructuras que pueden considerarse masivas, con mil empresas y 200 cámaras en el primer caso (antes de 1974) y de 8.000 a 10.000 afiliados en los otros dos. Estas organizaciones, las mayores y más tradicionales del país, se comportan según lógicas de consenso y de superación de su heterogeneidad a través de complejas estructuras internas de mediación cuyo análisis se realizará más adelante.

En definitiva, el universo de los afiliados al conjunto de grandes corporaciones locales está formado por una combinación de empresas, individuos y entidades intermedias. Las empresas asociadas directamente a las entidades del Grupo de los Ocho suman entre 3.000 y 4.000; el total real es menor debido a que al menos un

centenar dispone de afiliación múltiple, ya sea directa o por intermedio de otras compañías del grupo económico al que están ligadas. Además, hay unos 20.000 individuos que son socios directos de esas entidades, con gran concentración de ellos en la SRA y la Bolsa. Un grupo reducido de esos socios tiene afiliación múltiple; su número no pudo ser definido, pero diversos indicios convergentes permiten estimarlos en el orden de cien a doscientos individuos. Finalmente, están los asociados indirectos, a través de las cámaras, cuyo número es difícil de precisar y que también presenta superposiciones con los anteriores.

No todos los socios tienen igual presencia; los participantes que pueden definirse como activos se pueden estimar en no más de 8.000 en las ocho entidades si se atiende a los indicadores de intervención en asambleas, voto en elecciones internas y otros mecanismos de decisión. La estructura de dirección se concentra en forma piramidal, a medida que se avanza hacia los individuos que tuvieron capacidad final de decisión y actuaron orientando y representando a estas corporaciones en este largo período de la Argentina moderna.

4. CARACTERISTICAS DE LOS DIRIGENTES

Los dirigentes de toda institución social asumen y personifican facetas decisivas de ésta, definen su carácter y orientan su actividad. Una vez en sus cargos, son los voceros y actores que aplican el poder acumulado por la organización. Su rol es múltiple y pueden actuar en relación con otros actores sociales y, al mismo tiempo, influir en la propia entidad que los ha seleccionado. Puede decirse que los dirigentes no sólo expresan a sus bases, sino que disponen de la posibilidad de orientar, dentro de ciertos límites, las actitudes de éstas.

La caracterización de los dirigentes de las entidades estudiadas se llevará a cabo en tres partes. En la primera se verá el número absoluto de individuos que llegaron a cargos de conducción y la presencia de grupos de control en todos los casos que aseguran la continuidad del sistema de decisiones. A partir de allí se presentarán las informaciones disponibles sobre la posición económico-social de esos dirigentes que permite caracterizarlos como una elite de individuos de la clase alta local representantes de grandes intereses económicos. Finalmente se medirá su acceso al poder político a través de su presencia en cargos públicos durante el período estudiado.

4.1. Cantidad de dirigentes y grupos de control

Una variable definitoria para establecer las relaciones entre los dirigentes y sus bases consiste en el número absoluto de quienes acceden a la conducción; a medida que esa cantidad se reduce, los caracteres individuales y las relaciones personales dentro del grupo directivo prevalecen sobre las normas y reglamentos formales. Por eso es importante destacar que los máximos dirigentes de cada una de las corporaciones estudiadas son relativamente poco numerosos. Si bien los estatutos regulan estructuras directivas que pueden parecer masivas a primera vista, estas tienen una organización piramidal; a través de sucesivos estratos, el poder de decisión se concentra en un órgano ejecutivo (comúnmente denominado Comisión o Mesa) encargado de llevar a cabo las tareas cotidianas y tomar las decisiones correspondientes. En la mayoría de los casos, el sistema se estrecha aún más hacia la cúspide de la pirámide, pues el presidente de la institución asume la responsabilidad de representarla personalmente. Este último se reúne con sus pares o con otros actores sociales, y negocia y hasta decide en nombre de su respectiva entidad. Los presidentes no actúan solos aunque concentren buena parte del poder de decisión; su gestión está acompañada por comisiones o

mesas ejecutivas formadas por no más de una docena de personas que constituyen el núcleo decisorio de cada organización. Los miembros de ese grupo pueden ser renovados, según los estatutos, cada uno o dos años, pero la posibilidades de ser reelegidos, la carencia de oposición y la vigencia de hábitos institucionales les permiten permanecer largo tiempo en sus cargos.

Por esas razones, el universo de dirigentes a observar fue definido como el total de individuos que ocuparon cargos en las comisiones o mesas ejecutivas a lo largo de las tres décadas cubiertas por el estudio. En términos cuantitativos resulta un promedio de un centenar de personas en cada entidad; el máximo registrado llegó a 180 individuos, mientras que 60 fueron el mínimo. Esas cifras son un primer indicador sobre el escaso número de dichos dirigentes, que resulta especialmente significativo si se tiene en cuenta la extensión del período analizado. Ese universo abarca al total de dirigentes, pero se reduce a un número todavía menor si se considera únicamente a quienes dispusieron de mayor capacidad de decisión.

La permanencia de los dirigentes en sus cargos ofrece un indicador más simples y efectivo para estratificar dicho universo en dos grupos. La aplicación de este criterio permitió verificar que casi en todos los casos estudiados un pequeño grupo se mantiene mucho tiempo en los puestos directivos y ejerce claro predominio sobre las decisiones y orientaciones de cada entidad. El resto de esos individuos sólo permanece uno o dos períodos en sus cargos; su corta permanencia reduce sus posibilidades de conocer la intimidad del poder y limita su capacidad de decisión.

La metodología aplicada para esa clasificación consistió en agrupar a los individuos que presentaban una permanencia muy superior al promedio en los cargos directivos. Los resultados obtenidos permitieron detectar en todos los casos la presencia de un grupo muy reducido y notablemente estable de dirigentes que será definido como el "grupo de control" de cada entidad. Conviene adelantar que la variable utilizada (permanencia en el cargo) es suficiente para el objetivo buscado, aunque no es necesaria ni excluyente. Se detectaron casos de personas con escasa permanencia en cargos directivos pero con notable capacidad de decisión; esos individuos se retiran por razones que van desde motivos personales hasta problemas de enfermedad o vejez. Una metodología más compleja permitiría incluirlos en el grupo de control, pero el objetivo no es definir exactamente ese

núcleo; lo importante es que la sola opción de recortar el universo de los máximos dirigentes por su permanencia en el cargo permite diferenciar a un grupo reducido de miembros, que componen la mayoría (aunque quizás no la totalidad) del grupo de control.

El período mínimo de permanencia fue definido en alrededor de diez años y el promedio observado superó a los quince años para el grupo así seleccionado, lo que supone una permanencia muy prolongada en términos de una biografía. En general, cada uno de esos grupos ocupó y se consolidó en sus posiciones en los años inmediatamente posteriores al golpe de estado de 1955, en coincidencia con la reestructuración de la mayoría de las entidades; con el paso del tiempo fue incorporando nuevos miembros para asegurar su renovación generacional. Es decir que si bien el grupo de control puede ser definido en un momento dado, debe ser tratado como un conjunto de límites más abiertos cuando la observación abarca un período suficientemente largo.

La SRA presenta un caso paradigmático, aunque no único, en este sentido: apenas 24 dirigentes, con 10 años de permanencia o más, constituyeron la mayoría de su Mesa Directiva durante tres décadas. La notable homogeneidad interna de ese grupo de control (o "elenco estable" como fue definido por otros autores), cuando se lo somete a un análisis social, es otra característica que contribuye a explicar las orientaciones básicas de la SRA. Por ahora, sólo se destaca, como primer resultado, la concentración del poder de decisión en un grupo reducido y estable de individuos que asegura la continuidad de las políticas y estrategias institucionales.

La CAC presenta un panorama semejante. Apenas una docena de personas resultó suficiente para ocupar un tercio de los cargos en todas las comisiones directivas de la entidad entre 1960 y 1983; es suficiente con agregar un par de miembros a ese grupo -identificado sólo por la variable permanencia- para asegurar la mayoría sistemática en el máximo organismo dirigente de la CAC. Esta entidad cuenta, por otra parte, con un Consejo Asesor, integrado por personalidades de distinto tipo, que exhibe la permanencia estable de sólo 18 individuos en total, asimilables al grupo de control.

La CACon presenta otro caso extremo de concentración en la dirigencia: son suficientes 13 personas para asegurar la mayoría en su Mesa Directiva desde 1960 hasta la ruptura de 1985, con el agregado de que casi todos esos individuos ocupaban esos puestos desde los orígenes

de la entidad. Los dirigentes son tan estables que una sola persona presidió la CACon durante 40 años, desde su fundación en 1936, acompañada durante todo ese período por otros miembros del grupo de control que formaron parte de los fundadores. El recambio de los dirigentes comenzó a producirse por razones de edad, y se resolvió mediante el ingreso a la Mesa Directiva de varios hijos de los fundadores. Los dirigentes más antiguos eran propietarios de las empresas constructoras que representaban; sus descendientes heredan la conducción de esas empresas y los puestos directivos en la CACon.

Es interesante destacar que la UIA, la entidad con vida interna más borrascosa de las estudiadas, tampoco escapa a esta tendencia a concentrar el poder de decisión en un grupo de control: 15 personas retuvieron la mayoría de su Junta Ejecutiva entre el momento de la reorganización, en 1957, y su fusión con la CGI, en 1974. Más aún: varios de esos individuos no eran novatos en sus cargos; ya habían integrado el grupo que dirigió a la UIA antes de 1946 y ocuparon puestos de control durante la intervención establecida por el gobierno militar de la denominada Revolución Libertadora en 1955. De manera análoga otros miembros de ese grupo actuaron luego de 1974, tuvieron papeles decisivos durante el proceso de reconstrucción de la UIA bajo la intervención militar posterior (desde 1976 hasta 1981) y volvieron a surgir después. De allí que el límite cronológico impuesto por el período en que la entidad funcionó de acuerdo con sus estatutos disimula la importancia y continuidad real de su grupo de control.

La Bolsa, como consecuencia de la puja entre dos corrientes distintas, es la única entidad del Grupo de Cinco que no presenta un grupo de control semejante a los anteriores. El reemplazo de la lista de los empresarios por la de los agentes, a comienzos de los setenta, y el posterior recambio en sentido inverso, quebró la continuidad e impidió relevar a un grupo de elevada permanencia que pudiera ser definido como controlante; pese a ello, se observan señales sugestivas en el mismo sentido que no pueden pasarse por alto. De los 179 individuos registrados como dirigentes de la entidad entre 1956 y 1988 se destacan once que estuvieron en sus puestos más de siete años y, entre ellos, seis que ocuparon su presidencia; ese grupo abarca a miembros de las dos corrientes y resulta más heterógeneo, por eso, que los anteriores. Es decir que en este caso puede hablarse de un grupo hegemónico en sentido más general, debido a la competencia interna por la conducción, que no logró una permanencia y un grado de control sobre la entidad similares a los observados en las otras corporaciones.

Al igual que en otras observaciones, CARBAP se distingue del Grupo de Cinco por su estructura peculiar. Esta entidad exhibe el mayor grado de renovación de cuadros dirigentes entre todos los casos estudiados; aún así, sólo 57 personas integraron la totalidad de sus comisiones directivas durante el período 1957-83. Si bien la metodología aplicada no permite recortar de ese conjunto un grupo de control, su número total es suficientemente reducido en términos absolutos; en los hechos, esos dirigentes responden a ciertos liderazgos informales y, en especial, a sus sucesivos presidentes, quienes han demostrado, en la práctica, una elevada concentración del poder de decisión.

Los casos de ADEBA y ABRA no agregan información relevante en el análisis de esta variable: sus dirigentes son pocos, pero ese resultado está directamente relacionado con el escaso número de miembros que los integran. Finalmente, la UAC no puede analizarse con estos criterios debido a la brevedad de su historia institucional.

En definitiva, puede decirse que los grupos que concentraron el poder de decisión en la mayor parte de las entidades estudiadas fueron muy pequeños y estables a lo largo de las tres décadas bajo análisis. En cuatro del Grupo de Cinco se detectaron grupos compuestos por 11 a 25 personas que aseguraban la mayoría de cada órgano directivo; en general, esos individuos exhiben permanencia en los cargos previa y posterior al período estudiado. Los otros casos señalan una tendencia semejante, aunque la Bolsa muestra mayor renovación de sus dirigentes debido a la existencia de competencia interna.

Es ilustrativo resumir algunos elementos cuantitativos de este análisis. El total de dirigentes registrados en cada entidad a lo largo de tres décadas fue de cien personas en promedio; de ellos, 20 forman el grupo de control. No todos esos dirigentes estuvieron simultáneamente en sus cargos y su adición sólo tiene sentido para observar el comportamiento estructural de la dirigencia en el largo plazo. Si se hace un corte en el tiempo, el número de miembros de ese universo se reduce mucho más todavía; por lo tanto, el poder de decisión se concentra en un número pequeño de individuos, con todas las consecuencias que ello implica desde el punto de vista social.

Estos mismos resultados pueden proyectarse al conjunto de corporaciones estudiadas tomadas como un

universo. En ese caso, resulta que el total de dirigentes de todas las corporaciones mencionadas suma alrededor de mil individuos a lo largo de las tres décadas; dada la importancia de esas entidades y su papel en la vida nacional, puede hablarse de sus líderes como de una elite corporativa. Esta puede ser clasificada, a su vez, en dos conjuntos menores. El primero es el formado por los grupos de control detectados, que suma unas 150 personas (variable conforme al rigor de los criterios con que se delimiten), y que se caracteriza como un núcleo central que mantiene elevada estabilidad, el control de las mayorías de las respectivas mesas ejecutivas y la capacidad de orientar la acción de esas entidades. El conjunto restante, aunque mayoritario numéricamente, no exhibe dichas cualidades, registra reducida permanencia en los cargos y una elevada rotación, aun cuando no haya listas opositoras, y no puede asimilarse al anterior en términos de poder de decisión. Sin embargo, se verá que forma en buena medida el grupo social del cual se recluta a la elite mediante una serie de mecanismos informales de selección.

4.2. Posición económico-social

Las dimensiones del conjunto de dirigentes de estas entidades implican que el máximo poder de decisión detentado por las corporaciones locales se concentra en un reducido número de personas durante períodos muy largos. Esta conclusión es válida tanto para cada entidad particular como para el conjunto formado por ellas.

La inclusión de todos los dirigentes en un universo común es legítima debido a sus comportamientos institucionales y se verifica por los resultados detectados. En primer lugar, las corporaciones estudiadas se reconocen entre sí como semejantes, legítimas y equivalentes, condiciones que impulsan a sus dirigentes a coordinar sus acciones en numerosas ocasiones; para cumplir esos fines, fueron generando una red de relaciones informales que enlaza y se integra con otros factores de integración grupal. La comunidad social que se forja mediante de dichos contactos se ve facilitada, y se hace más fluida, gracias a que el reducido número de participantes permite el mutuo conocimiento personal y estrecho al menos entre la mayoría de ellos. Al mismo tiempo, esos individuos encuentran oportunidades de comunicación e intercambio en otros ámbitos sociales y muestran una semejanza de perspectivas e intereses que permite considerarlos como un grupo social.

El número de individuos estudiados, además de destacarse por sí mismo, condiciona y relativiza la

aplicación de metodologías sociológicas preparadas para grupos numerosos; los resultados estadísticos, son poco significativos cuando el universo de referencia es tan reducido como en este caso. Los pequeños grupos sociales tienden a definir lógicas específicas, a generar liderazgos personales, y a responder a influencias particulares, cuyas características no pueden detectarse a partir de cálculos de frecuencia de determinados indicadores. Ni siquiera se puede afirmar siempre que cierto atributo detectado para el conjunto sea igualmente válido para una parte de ellos o viceversa, dados los conocidos problemas de validez de los resultados estadísticos de muestras pequeñas.

En estos aspectos, los criterios matemáticos ceden el paso a lógicas de orden sociológico que permiten suponer que, a medida que una serie de atributos aparecen en proporciones muy elevadas, y de manera repetitiva, se pueden establecer criterios para clasificar social, económica y políticamente a dichos grupos. Los resultados estadísticos más significativos, combinados con ciertas historias de vida y/o de empresas participantes, permiten destacar regularidades que sirven como elementos probatorios de las afirmaciones que se efectúan a lo largo de la exposición.

A partir de esas salvedades, comenzaremos por el análisis de la actividad empresaria de esos dirigentes. Los estudios de casos se realizaron a partir de las fuentes disponibles que en Argentina no son abundantes, ni precisas, ni suficientemente actualizadas. Sin embargo, permiten extraer resultados que definen a los miembros del universo de referencia. Los dos más relevantes consisten en que la mayoría de ellos está vinculada a unidades económicas de gran dimensión (empresas, explotaciones agropecuarias o negocios en general) y que, al mismo tiempo, exhibe una elevada diversificación de sus intereses.

La SRA brinda un ejemplo relevante en este sentido. Su imagen de entidad de grandes terratenientes se verifica en el hecho de que un centenar de sus dirigentes posee una superficie acumulada, como propiedad personal o familiar, de 1.300.000 hectáreas de tierras productivas en la estratégica provincia de Buenos Aires; es decir que son dueños de un promedio de 13.000 hectáreas por familia y que, como grupo, forman parte del millar de propietarios que ocupan el 20% de la superficie provincial. Conviene agregar que el estudio tuvo que reducirse a dicho ámbito por carencia de información catastral para otras zonas, de manera que el resultado obtenido representa sólo una parte de la tierra poseída por ese grupo en el territorio nacional. Ese mínimo, sin

embargo, resulta suficiente para confirmar su carácter de grandes productores instalados en la región pampeana. Además, los miembros del grupo de control poseen un promedio más alto de tierras que el conjunto de dirigentes y se especializan en cría de ganado de raza con predominio de la variedad Aberdeen Angus. Esta combinación de grandes propietarios y cabañeros coincide y confirma la imagen social forjada en torno a la SRA. Menos conocida, en cambio, es la presencia de esos mismos individuos en empresas clasificables en todo tipo de actividad; en particular, se ha detectado que 17 de los 24 miembros del grupo de control ocupan puestos en los directorios de 102 sociedades anónimas registradas en los más diversos ámbitos: industria, bancos y financieras, compañías de seguros e inmobiliarias. Estas empresas, que no son todas por falta de información, incluyen a algunas de las mayores en sus respectivas ramas y son, por lo tanto, de gran dimensión económica. De nuevo, se observa que los miembros del grupo de control son quienes exhiben mayor propensión a estar diversificados y a figurar como directivos de empresas mas grandes; sin embargo se verifica que la presencia de intereses en distintas ramas económicas es una característica de todos los dirigentes, y hasta de buena parte de los socios, de la SRA.

Al estudiar la vinculación entre esos individuos y las sociedades anónimas se comprobó un cruzamiento mutuo de intereses. En efecto, hay repetidos casos de dirigentes que comparten simultáneamente cargos en la SRA y puestos en el directorio de una misma empresa; este resultado permite presumir que los ámbitos de relación y de intereses de ese grupo son más amplios que los establecidos por su actividad corporativa.

La dirigencia de la UIA exhibe una lógica de participación en actividades empresarias semejante a la observada para la SRA. El primer dato que surge es el esperado: sus miembros pertenecen al directorio de grandes empresas industriales, entre las que se cuentan las más tradicionales del país y una cantidad apreciable de filiales de empresas extranjeras. Más sugestiva en cambio, es su diversificación hacia actividades no industriales. El centenar de dirigentes registrados en la UIA en el período en estudio figura en el directorio de 299 sociedades anónimas; de estas últimas, 120 son empresas no industriales que se reparten en las más diversas áreas, incluyendo alrededor de 40 compañías financieras. El grupo de control de la entidad refleja el mismo fenómeno; once de sus 15 miembros figuran en 39 directorios de sociedades anónimas de las cuales 15 no son industriales. En numerosas ocasiones dichos dirigentes comparten los puestos directivos en esas sociedades anónimas con sus colegas; por eso se puede

afirmar, análogamente, que sus lazos son tan estrechos, variados y externos a la entidad que los agrupa como se mencionó para la SRA. Resulta sugestivo que los entrecruzamientos de cargos se verifiquen especialmente en directorios de compañías de seguros y no de empresas industriales; es decir que los miembros de dicho grupo, además de la diversificación en sus actividades, presentan vínculos entre sí en una rama que no es precisamente aquella cuyos intereses asume la dirigencia de la UIA.

La CAC, la CACon y la Bolsa reproducen los mismos rasgos ya señalados para los anteriores, ajustados a sus características particulares. En la primera entidad hay 84 dirigentes, que figuran en sociedades anónimas de las más diversas ramas económicas; de ellos, 23 se vinculan entre sí ocupando cargos en los mismos directorios simultáneamente con un lugar en la conducción de la CAC. Los ámbitos más repetidos de ese cruce de funciones son un par de bancos y compañías de seguros que parecen constituir una especie de núcleo articulador externo de los grupos de control de la entidad.

La diversidad de intereses es un atributo observado también entre los dirigentes de la CACon. Todos ellos son, casi por definición, directivos-propietarios de empresas constructoras generalmente fundadas por ellos mismos; pero también estos individuos aparecen en otras actividades. Nada menos que 10 de los 11 miembros del grupo de control exhiben intereses en ramas distintas a la construcción. Se observan de nuevo vínculos externos de intereses entre ellos por su participación conjunta en directorios de bancos y financieras que surgen como lugares importantes de interacción.

La Bolsa presenta el mismo cuadro. Sus principales dirigentes en representación del sector empresario exhiben similares resultados de actividad diversificada y de relaciones entre ellos cuando se analizan sus posiciones en el directorio de sociedades anónimas.

Todos los dirigentes del Grupo de Cinco y, en especial, los miembros de sus grupos de control, se caracterizan por su participación en actividades diversificadas. Entre las ramas que más se repiten en estos casos predominan las empresas financieras y de seguros, aunque también figuran otras actividades de servicios; cada uno de los grupos dirigentes aparece en la actividad básica que representa su entidad (no definida en la CAC y la Bolsa por su propia diversificación) al mismo tiempo que en las otras, sin que pueda definirse el predominio de uno u otro interés en sus actividades. Este fenómeno ha sido objeto de

largas polémicas, y hasta negado a veces, por parte de quienes suponen que los dirigentes de uno u otro sector (agropecuario o industrial especialmente) sólo tienen, o deberían tener, intereses específicos y únicos. Sin embargo, los datos obtenidos son tan reiterados que resultan concluyentes. La presencia de un individuo en el directorio de una sociedad anónima no permite afirmar que sea su propietario, ni medir la importancia de los intereses que expresa ese vínculo, pero es suficiente evidencia de que los tiene; la generalización del fenómeno demuestra que esa diversidad de relaciones e intereses es un hecho social que caracteriza al grupo estudiado. De allí puede deducirse que las actitudes de esos dirigentes, así como las perspectivas que tienen de la economía nacional, no están condicionadas exclusivamente por su carácter de productores en un sector, en contraste con lo esperado para entidades que asumen una representación sectorial específica.

Todos los dirigentes del Grupo de Cinco exhiben, también, elevada propensión a compartir simultáneamente cargos en directorios de las mismas sociedades anónimas; este fenómeno es especialmente evidente en los grupos de control, pero no ocurre sólo en ellos. Surge claramente que estos individuos interactúan en otros ámbitos sociales y que comparten ciertos intereses; la diversidad de lazos contribuye a aumentar su confianza personal, a otorgarles homogeneidad como grupo y a hacer más convergentes sus puntos de vista en general.

Esas relaciones repetidas y estrechas se concretan en muchas ocasiones por medio de directorios de empresas que no pertenecen al ámbito de representación de la entidad de los dirigentes en cuestión. La diversidad de intereses de los miembros de dicho universo se complica con el agregado de éste último factor que indica que sus vínculos sociales, y quizás sus principales intereses económicos, no tienen por qué coincidir con los supuestos *a priori* de la imagen sectorial de la entidad que dirigen.

Los vínculos en este universo serán mencionados más adelante, cuando se trate sobre los ámbitos en que se reclutan los miembros del grupo dirigente de cada entidad. Ahora se puede decir que esas relaciones no deben tomarse como símbolo de causalidad en una sola dirección. Ciertos candidatos a conducir estas entidades se reclutan en los directorios de sociedades anónimas donde ya participan sus dirigentes; la inversa también es cierta: algunos dirigentes son invitados por sus colegas a ingresar en esos directorios como forma de consolidar relaciones e intereses o como expresión de respeto mutuo. En el curso del estudio se encontraron indicios de ambos

tipos de convergencia, que forman parte de las interacciones de un grupo social homogéneo.

El fenómeno anterior debe ser acotado. Si bien esos lazos externos son muy intensos en el interior de cada grupo estudiado, no se observa un número significativo de relaciones de ese tipo entre los miembros de los diferentes grupos de control de cada entidad. Cada elenco exhibe estrecha cohesión interna, mientras que sus vínculos con los otros no pasan especialmente por los directorios de empresas, a pesar de su semejanza formal en cuanto a diversificación de intereses. Es probable que ese resultado se origine en el método de cooptación de cada entidad; una vez que determinado grupo social, o económico, asumió el control de una de ellas, fue reclutando candidatos en su propio ámbito, lo que provoca, de hecho, una diversidad de fuentes para el conjunto.

La homogeneidad del universo de dirigentes no se establece por su relación en las mismas sociedades anónimas pero sí mediante lazos de distinto carácter. Varios dirigentes de algunas de esas entidades, por ejemplo, luego de un ciclo, figuran en alguna otra; ese desplazamiento se explica por la coincidencia de objetivos y de puntos de vista entre las entidades, al mismo tiempo, que fortalecen los nexos entre los respectivos grupos dirigentes. A ese vínculo se agrega otro más general, puesto que un número apreciable de los dirigentes estudiados se entrelaza con sus pares de las otras entidades mediante de actividades en común en una serie de organismos de representación de intereses, o de sociedades empresarias de carácter general, etc. Los más reiterados y significativos que vinculan a los dirigentes del Grupo de Cinco incluyen los puestos directivos de IDEA (entidad de formación de ejecutivos que actúa como foro de debate sobre estrategias nacionales), de FIEL (organismo dedicado a estudios económicos y de coyuntura formado originalmente por las entidades del Grupo de Cinco), y, de forma parcial y más específica, de ACDE (organismo aglutinador de los empresarios cristianos) y del exclusivo Consejo Empresario Argentino (que limita sus miembros a sólo 30 individuos seleccionados por su importancia en el ámbito local). No es este el lugar para estudiar en detalle esa red de organizaciones, pero sí de señalar que por medio de ella se fortalecen los vínculos entre los individuos que estamos estudiando. La variada y compleja estructura de interacciones que ocurren en el seno de ese medio empresario refleja la tendencia a su cohesión y su homogeneidad social.

La mayoría de las observaciones que se efectuaron son válidas también para describir el universo de los dirigentes de las otras entidades estudiadas, de manera

que conviene volver a ellas antes de continuar con la exposición general y sus conclusiones.

Las dos entidades más recientes, ADEBA y UAC, ofrecen resultados similares a las anteriores en lo que respecta a diversificación de actividades de sus miembros y vínculos con otros ámbitos de interés. En estos casos, no fue necesario verificar las posibles relaciones de sus dirigentes en directorios de sociedades anónimas, pues es conocido que las principales empresas asociadas, y en general orientadoras de dichas entidades, forman parte de grandes grupos económicos con intereses muy variados. Hay solamente bancos asociados a ADEBA y sólo empresas constructoras en la UAC, pero cada uno de los integrantes influyentes en ambas depende, a su vez, de un *holding* que se basa en cierta actividad específica particular (entre las que se destacan el petróleo, la petroquímica, la siderurgia y la construcción pesada) no correspondiente con el área que representan las corporaciones mencionadas. Estos resultados repiten el mismo fenómeno observado en los casos anteriores en cuanto a diversificación de intereses de socios y dirigentes, y su escasa relación directa con el ámbito sectorial específico de la entidad que conducen.

ABRA, octava integrante del Grupo de los Ocho, es una entidad tradicional que se vio sometida a fuertes cambios en su composición e intereses hegemónicos. En la década del cincuenta, ABRA agrupaba tanto a filiales de bancos extranjeros como a diversos bancos locales, todos de antigua formación e incluyendo a varios que integraban grupos económicos tradicionales. En estos momentos, en cambio, las modificaciones internas que sufrió, sumadas a los cambios operados en la relación de la economía argentina con el mercado internacional, transformaron profundamente sus objetivos. En primer lugar, la secesión de ADEBA, a comienzos de los setenta, sumada a los efectos de la crisis bancaria de la década de los ochenta, redujo los efectivos de ABRA hasta dejarla, casi exclusivamente, como agrupación de los bancos extranjeros. En segundo lugar, los principales miembros de ese grupo en la actualidad son filiales, proporcionalmente muy pequeñas, de los mayores bancos privados acreedores de la deuda externa argentina; no parece casual, por lo tanto, que sus orientaciones tiendan a privilegiar los intereses más abarcadores de sus casas matrices antes que sus objetivos como compañías locales. En consecuencia, ABRA actúa más bien como la expresión corporativa local de los acreedores privados de la deuda externa del gobierno argentino. Las características de los miembros de ABRA se reflejan en las relaciones sociales de sus dirigentes; en su mayoría, son ciudadanos extranjeros, designados por las matrices

para conducir sus filiales, y esa posición motiva que ocupen puestos en la entidad corporativa. No resulta extraño, por eso, que se detecten escasos vínculos de dichos individuos con otras actividades empresarias; de allí que sus relaciones con los dirigentes de las demás entidades se orienten básicamente a partir de sus posiciones e intereses específicos.

Los dirigentes de CARBAP son el último caso estudiado que resta comentar. Este grupo de individuos posee explotaciones agropecuarias cuya dimensión resulta bastante inferior a la observada para los dirigentes de la SRA; aún así, el promedio detectado arroja 1.600 hectáreas por cada dirigente para el que se tuvo información, y llega hasta 6.600 hectáreas si se incorporan las unidades que poseen sus familiares. En consecuencia, se trata de propietarios medianos grandes, mayores que el tipo de productor más difundido en la provincia de Buenos Aires. Al igual que en los casos anteriores, se detectó diversificación de intereses de dichos dirigentes; en estos casos, sin embargo, sus actividades no agropecuarias se componen de empresas medianas y chicas, de carácter local. Por último, no debe perderse de vista que algunos miembros de ese grupo fueron dirigentes de la SRA y comparten las características de estos últimos; son pocos en términos estadísticos, pero significativos si se recuerda que el total de dirigentes es de 57 individuos. En general, los líderes de CARBAP tienden a asemejarse a los modelos señalados para la SRA más que a los productores medianos y pequeños de la región pampeana; las diferencias observadas entre los dirigentes de ambas entidades radican en que los primeros no pertenecen a la clase alta tradicional y habitan, mayoritariamente, en la zona donde está radicada su explotación.

En definitiva, puede decirse que las actividades económicas del conjunto de dirigentes de las entidades estudiadas presenta regularidades significativas y sólo algunas diferencias puntuales. El tipo de empresas con que están relacionados sugiere como primera hipótesis (preliminar, dada la escasa información sobre estos temas disponible en la Argentina) que los dirigentes del Grupo de las Cinco figuran en empresas y/o grupos económicos igualmente antiguos (formados a comienzos de siglo y aún antes) mientras que los líderes de ADEBA y UAC están relacionados con grupos económicos más modernos (nacidos en general después de la Segunda Guerra Mundial, durante el primer gobierno peronista, y en expansión desde entonces).

Ubicada en el contexto de la evolución empresarial nacional, esta clasificación contribuye a explicar, por

ejemplo, el predominio del Grupo de Cinco en las décadas del sesenta y setenta. La decisiva presencia económica y social de los dirigentes de grupos empresarios tradicionales correspondía a su rol en la economía argentina; se veía fortalecida, asimismo, por las ventajas de su mayor tamaño relativo respecto de otros grupos y, en especial, de los más recientes, que estaban atravesando su primera fase de expansión. Los grupos más antiguos, por otra parte, estaban basados en actividades propias del período de predominio de la economía abierta (agrícola-ganadera, finanzas y ciertas implantaciones industriales) cuya perspectiva e intereses se acomodaban a la visión ortodoxa tradicional. La permanencia de los dirigentes en sus cargos, que se mantuvo incluso a través del período de gobierno peronista, facilitó la continuidad de una ideología enraizada en el pasado y que chocaba con las políticas keynesianas e industrialistas que intentaron llevar a cabo diversos gobiernos. En el interín, fueron surgiendo diferencias con otros grupos, entre los que se contaban los más recientes; la intensidad de esos conflictos puede explicar, parcialmente, el nacimiento de ADEBA y UAC, además de los enfrentamientos en el seno de la UIA. Con el transcurso del tiempo se produjeron cambios en las dimensiones relativas de unos y otros, que fortalecieron a los más recientes; sumado a ciertas convergencias de sus actividades e intereses, favoreció su acercamiento. El detalle de dicha evolución escapa a este análisis, aunque es probable que sirva de base explicativa para la reciente ampliación de la organización informal de las grandes entidades locales en el Grupo de Ocho. Más allá de motivos coyunturales, o de los referidos a ciertas lógicas de acción corporativa, los cambios en las relaciones entre los grandes grupos económicos serían la causa de la creación de una coordinadora más amplia que el antiguo Grupo de Cinco. Esta perspectiva permite definir al Grupo de los Ocho como una organización donde convergen y se articulan tres grandes corrientes: las entidades antiguas, con dirigentes ligados a las actividades agropecuarias tradicionales y a grandes grupos económicos de larga data; las entidades dirigidas por representantes de los nuevos grupos económicos, y, finalmente, la cámara que nuclea a los acreedores externos.

4.3. Relaciones con el poder político

Las entidades estudiadas, están siempre presentes en la vida nacional; sus acciones y demandas repercuten en los distintos gobiernos y provocan decisiones cuyos efectos desbordan naturalmente el ámbito de los intereses sectoriales. Como una extensión de esa presencia, los dirigentes de dichas entidades participan activa y

sistemáticamente en el proceso político y en el sistema de decisiones. Las entidades en abstracto, y sus dirigentes de modo concreto, fueron y son reconocidos por gobiernos y otros agentes sociales como interlocutores válidos, en temas más amplios que los meramente sectoriales. De esa manera, el poder que concentran se fue convirtiendo en un valor político y social. En más de una ocasión, miembros del gobierno, o líderes de opinión, los tomaron o los calificaron como expresiones de una auténtica dirigencia civil; ellos, a su vez, actuaban como tales hasta parecer más representativos y menos parciales que quienes estaban al frente de los grandes partidos políticos. Durante la mayor parte del período estudiado, esa gama de entidades reemplazó a los partidos políticos en la escena pública y, más aún, los sustituyó en tareas decisivas, como proveer candidatos para los cargos de gobierno o alimentar las polémicas sobre las orientaciones básicas para el país.

Su rol político puede observarse de distintas maneras; en ésta sección evaluaremos su importancia mediante el análisis de una variable que denominamos "acceso al poder". Ella se refiere a la capacidad de brindar candidatos al gobierno y se mide por el número de dirigentes de cada entidad que ocupó cargos en sucesivos gabinetes. Se trata de un método simple y objetivo, que cubre sólo una parte de las relaciones que se quieren observar, pero cuyos resultados ofrecen un indicador sugestivo de la posición de estas entidades en el sistema político de decisión. El antecedente más importante es el constituido por Niosi (1974) que estudió la participación de empresarios en el Poder Ejecutivo Nacional; el período tomado por dicho autor (1955-69) forma parte del analizado en este trabajo y las conclusiones finales se asemejan, pese a ciertas diferencias metodológicas menores entre ambos.

Los miembros de un gobierno arriban a sus cargos por diversas causas que no son motivo de análisis. El método no las toma en cuenta y sólo consiste en explorar las relaciones de superposición entre dos grupos sociales pequeños y bien definidos: los miembros del gobierno y los dirigentes de las entidades estudiadas, como parte de la lógica de la "sociología del liderazgo" de Domhoff (1969). No necesariamente los dirigentes estudiados llegan a puestos de gobierno debido a su rol como tales; existen diversas otras causas, relacionadas con sus actividades personales y/o su posición social, que pueden explicar su arribo. La existencia de ese vínculo, sin embargo, implica que dichos individuos disponen de acceso fluido a quienes toman las decisiones correspondientes. A medida que se repiten los casos observados de acceso al gobierno, hasta puede decirse que se trata de un atributo

compartido por los dirigentes como grupo social. Por eso, nuestro interés no reside en captar ejemplos personales (que pueden ser fruto del azar) sino en detectar secuencias y regularidades que definan características de su posición con respecto al poder político. Las consecuencias son amplias pues, a medida que un miembro de ese grupo llega a un cargo de decisión, sus compañeros dispondrán también de acceso preferente para plantear sus intereses e inquietudes. Para concretar el tema, se exploró el ingreso de dichos individuos a cargos de alto rango en el Poder Ejecutivo Nacional durante el período en estudio (ministros, secretarios y subsecretarios de Estado, presidentes y directores de bancos oficiales y de empresas públicas y asesores de gabinete en los años 1955-83) con resultados que confirman una presencia elevada y persistente*.

Los problemas planteados por las muestras pequeñas limitan, de nuevo, las posibilidades de cuantificar con precisión esa capacidad de acceso al poder. Aun así, se puede establecer una graduación de mayor a menor para el Grupo de Cinco que comienza con la CAC, sigue con la SRA y concluye con las otras tres en un nivel inferior y relativamente parejo, pero no cualitativamente distinto, de las anteriores. Esta clasificación parte de una división preliminar y arbitraria, que será revisada más adelante, pues los lazos que ligan a esas entidades implican que el acceso de una no es aislado; su presencia en el gobierno no solo puede potenciar el acceso de las otras, sino que tiende a ocurrir en forma simultánea. Incluso se detectan varios casos de dirigentes que asumen cargos en el Poder Ejecutivo y figuran relacionados con dos, y hasta tres, de estas entidades; en consecuencia, la separación de cada caso sólo puede llevarse a cabo con fines analíticos.

La entidad que exhibe mayor frecuencia de acceso directo al poder es la CAC: 42 de sus dirigentes ocuparon puestos en el Poder Ejecutivo, en una o varias oportunidades, durante el cuarto de siglo analizado. Ese número absoluto resulta considerable por sí mismo; también lo es en términos relativos pues implica que la sexta parte del universo de referencia (que incluye a todos los directores y consejeros de la Cámara) llegó al gobierno nacional. Resulta sugestivo que 15 de esos 42

* Los criterios del estudio llevaron a no tomar en cuenta los diversos puestos de gobierno que la legislación reserva de modo expreso para los representantes de organizaciones sectoriales (como directores del BND, BHN, INTI, INTA, etc). Esos cargos ampliarían el panorama de la presencia de dichos dirigentes pero en ámbitos muy específicos y previamente decididos que no corresponden al objeto buscado. De todos modos, el tema merece ser trabajado dadas las pujas observadas entre distintas entidades por monopolizar la representación de un sector y tener así acceso a los cargos mencionados.

individuos formen parte de las 40 personas que definidas como el grupo de control de la CAC; es decir que más de la tercera parte de estos últimos tuvieron un rol político destacado en el período 1955-83. La mayoría de esos 42 dirigentes ocupó cargos en el Poder Ejecutivo en más de una ocasión y generalmente en gobiernos distintos; eso sugiere que su capacidad de acceso al poder no fue producto del azar en una coyuntura esporádica, sino un fenómeno más estructural y permanente. La distribución de cargos en sucesivos gobiernos revela que ese grupo tuvo mayor presencia en los tres períodos de gobierno militar (1955-58, 1966-73 y 1976-83), así como durante las presidencias de Frondizi y Guido; en cambio, no ostenta participación durante la presidencia de Illia (1963-66) y el segundo gobierno peronista (1973-76). Por último, se destaca que el arribo de esos dirigentes al Poder Ejecutivo no se produjo sólo en las áreas de competencia directa de la CAC; de los 11 individuos que llegaron al cargo más alto en la escala jerárquica (ministro) del Poder Ejecutivo, por ejemplo, 6 ocuparon la cartera de economía, mientras que los otros 5 juraron en áreas tan dispares como el Ministerio de Educación o el de Relaciones Exteriores. Una distribución similar se observa entre quienes se desempeñaron como secretarios, subsecretarios de Estado y otros cargos oficiales. Los datos resultan suficientes para confirmar las hipótesis presentadas: el grupo dirigente de la CAC presenta elevada capacidad de acceso al Poder Ejecutivo nacional, mantiene ese atributo a lo largo del tiempo y en condiciones tales que le permiten asumir roles decisivos en áreas no relacionadas con el ámbito estrictamente comercial, o el más amplio de lo económico, que presuntamente caracteriza sus preocupaciones.

La SRA no presenta la misma frecuencia de relaciones con el poder político que la CAC cuando se aplica el mismo criterio de análisis. Los resultados sugieren menor acceso al poder en términos cuantitativos, en este período, que contrasta con su historia previa. En efecto, Peter Smith (1968) detectó que cinco de los nueve Presidentes de la Nación en los años 1910-43 estaban asociados a la SRA y que el mismo tipo de relación se observaba para el 40% de quienes ocuparon cargos ministeriales, sin distinción de cartera. La intensa relación con los gobiernos expresada en esos resultados se modificó en los años 1943-55, marcados por los conflictos con el peronismo; la presencia de la SRA se redujo pero no se eliminó, pues sus socios no dejaron de ocupar directamente el Ministerio de Agricultura. A partir de 1955 la entidad retomó posiciones, aunque sin recuperar un acceso al Poder Ejecutivo similar al registrado antes de 1943. Siete dirigentes de la SRA fueron detectados en cargos de gobierno en el período

1955-85; tres de ellos forman parte del denominado grupo de control, coincidiendo con la tendencia de estos últimos a concentrar ciertos atributos del conjunto. Las cifras absolutas y relativas son inferiores a las observadas para la CAC aunque no desdeñables como capacidad de acceso al poder*. La presencia de la SRA aumenta si se toma el universo más amplio de todos sus socios (unos 8.000 personas); la revisión de esa lista permite detectar 49 individuos que ocuparon puestos en el Poder Ejecutivo. Este grupo ya forma un número importante, cuyas relaciones con otros socios, en las condiciones de alta homogeneidad social de los miembros de la SRA, ofrece a la entidad, y en especial a sus dirigentes, posibilidades de relación privilegiada con distintos gobiernos. Ese grupo de 49 individuos goza de elevada capacidad de acceso al poder a lo largo del tiempo; la mitad de ellos ocupó cargos en el Poder Ejecutivo más de una vez y algunos asumieron hasta seis cargos en cuatro gobiernos distintos. La distribución de su presencia en sucesivos gabinetes refleja la misma pauta que la observada para la CAC: alta en los gobiernos militares y prácticamente nula en los períodos de gobiernos surgidos de elecciones, con excepción del caso de Frondizi.

Los dirigentes de la UIA y la CACon concentran su presencia en puestos de gobierno en el período 1959-63 y sólo ocasionalmente acceden en fecha posterior. Las explicaciones de la menor presencia en el gobierno de la UIA y la CACon son múltiples. La UIA entró en crisis a partir de fines de la década del sesenta y fué intervenida más tarde, lo que redujo su capacidad formal para estar presente en los gobiernos posteriores de acuerdo con los criterios aplicados; diversos indicios, en cambio, sugieren que algunos dirigentes tradicionales de la entidad contaban con elevado acceso al poder durante gran parte del período estudiado. La historia de la intervención de la UIA en el período 1976-81, en particular, permite afirmar que esos dirigentes contaban con buen acceso a ciertos ámbitos cruciales del gobierno e influyeron en diversas decisiones, especialmente en aquellas que se referían a la reestructuración de la entidad. La no existencia formal de la UIA a lo largo de muchos años disminuyó su visibilidad e hizo difícil contar con indicadores objetivos de presencia en el

 * Estas cifras pueden llamar a engaño si no se las observa en la perspectiva de la relación entre la población total y los cargos más elevados en el Poder Ejecutivo. Si se toma sólo la población masculina, mayor de 30 años, resulta que la probabilidad teórica de llegar a esos cargos en el período fue de 1 en 5000. Si se reduce el número de candidatos arbitrariamente al 20% de la población considerada (supuesta con la vocación, la formación y el interés por llegar) la probabilidad se reduce al 1 por mil, mientras que los dirigentes de la SRA ofrecen un resultado cincuenta veces superior que no puede atribuirse a errores estadísticos.

poder; sin embargo puede decirse que sus dirigentes dicho atributo aunque en menor medida, quizás, que otras entidades si se lo mide por su presencia directa en el Poder Ejecutivo.

La CACon, por su parte, exhibe una concentración temporal de la presencia de sus dirigentes en cargos de gobierno que parece originarse en una cuestión generacional. Esta es la entidad que menos renovó su dirigencia después del peronismo y eso puede haber reducido su posibilidad de presencia directa en los años siguientes a medida que sus líderes envejecían. Es probable que esta hipótesis se aplique, asimismo, a la UIA, que enfrentó un problema similar debido a la decisión tomada en 1955 de devolver sus puestos a los dirigentes previos a 1946; esta explicación podría complementar la anterior, aunque parece más fuerte en la CACon. A partir de mediados de los sesenta, en esta última, al igual que en la UIA, se notan indicios de presencia indirecta en ciertos gobiernos, a través de otros individuos relacionados con el grupo de control, sugiriendo un acceso al poder con mayores intermediaciones que no fueron estudiadas en detalle dada la metodología aplicada.

La Bolsa presenta una trama complicada para el análisis de sus relaciones con los gobiernos del período. Es cierto que varios de sus principales dirigentes formaron parte de distintos gabinetes, pero no se trata de un número decisivo; sí, en cambio, resulta notable el acceso de otros miembros relevantes de la institución; asesores, expertos, integrantes de comisiones especiales y dirigentes de cámaras asociadas figuran repetidamente ocupando cargos en el Poder Ejecutivo. La frecuencia de esos casos sigue las mismas pautas ya observadas: predominio durante los gobiernos militares y escasa o nula participación en los años 1963-66 y 1973-76. Esta correspondencia se debe en parte, a que algunos individuos que llegan al gobierno son miembros simultáneamente de alguna de las otras entidades estudiadas. El análisis de la Bolsa agrega una particularidad: si ciertos dirigentes tienen capacidad para llegar a cargos de gobierno, también parece claro que la Bolsa ensaya incorporar a sus filas a quienes tuvieron previamente acceso al poder. En este aspecto, ella mantiene una estrategia de contar con expertos y asesores reconocidos cuyo paso por el gobierno es un dato previo y no una consecuencia de su relación con la entidad. El fenómeno es menos visible, pero no por eso inexistente, en las otras entidades estudiadas y contribuye a definir sus relaciones con el poder político en general.

La acumulación de cargos en distintos gobiernos por

parte de los dirigentes del Grupo de Cinco sugiere una elevada capacidad de acceso al poder; esos individuos llegaron a disponer de cierta hegemonía relativa durante la mayor parte de los gobiernos militares, cuya gestión (incluyendo al gobierno de Frondizi) abarcó 22 de los 28 años del período 1955-83. La similitud de los ciclos de presencia y ausencia de cada entidad en distintos gobiernos, la presencia simultánea de dirigentes de varias de ellas en un mismo gabinete y la interrelación misma de esos dirigentes entre sí permiten presumir que el poder combinado de estas organizaciones es superior al de cada una tomada aisladamente; ese poder se refuerza, además, por el hecho de que comparten posiciones sociales y una ideología común. Esta hipótesis no puede extenderse hasta suponer que sus intereses sean idénticos; hay diferencias de posiciones y conflictos entre ellas que pueden ser analizados específicamente. Su presencia reiterada en sucesivos gobiernos sólo indica que, como grupo social, comparten una elevada cuota de poder.

Las experiencias de ABRA y ADEBA ofrecen resultados distintos entre sí. Niosi observó algunos dirigentes de ABRA en puestos de gobierno en el período 1955-69 pero no fueron muchos. ADEBA, en cambio, resultó más exitosa en ese sentido. Si bien esta entidad se formó en 1972 (de manera que su capacidad de acceso al poder sólo puede analizarse a partir de entonces) apenas cuatro años más tarde logró resultados notables. Sus dirigentes exhiben elevada presencia, combinada con gran estabilidad, en los cargos de gobierno ocupados durante el régimen militar instalado por el golpe de estado de marzo de 1976. Su acceso al poder puede ser descripto como más amplio y persistente si en lugar de tomar a sus dirigentes se explora la participación en cargos de gobierno de los responsables de todas las empresas que conforman los grupos económicos ligados a los bancos que la integran. Pero, aun reduciendo la observación a los primeros, su presencia resulta intensa en el período 1976-82, combinada con una capacidad de imponer políticas específicas que puede considerarse, por sus resultados, como una de las mayores logradadas por estas entidades en cualquier etapa del período estudiado.

CARBAP, por último, presenta ciertos matices que distinguen su acción en este aspecto. Pocos de sus dirigentes accedieron a cargos de gobierno, pero quienes lo lograron exhibieron, en general, aptitudes de liderazgo y una fuerte vocación por la actividad política. En particular se destacan dos presidentes de CARBAP, que ocuparon la Secretaría de Agricultura y Ganadería y posteriormente, siguieron actuando intensamente en la política nacional; uno de ellos fue, además, gobernador de la Provincia de Buenos Aires

durante el gobierno militar y es actualmente diputado nacional por la UCD. La evolución de estos dos individuos, junto con otros casos similares, reflejan una importante función objetiva de CARBAP que consistiría en la selección y formación de líderes de opinión que terminan desbordando sus bases rurales actuando en la política nacional como si esta fuera el ámbito natural para culminar su carrera de dirigentes corporativos. Estos casos resaltan frente al discurso explícito de CARBAP, que se presenta a sí misma como "gremial" en el sentido de "no política" y más cercana a la sociedad civil que a los gobiernos a quienes visualiza, genéricamente, como enemigos. Esto los diferencia, en parte, de los restantes dirigentes estudiados, que actúan con independencia de la actividad de los partidos políticos pero son candidatos permanentes a los cargos decisivos del Poder Ejecutivo Nacional.

4.4. Estructura y coyuntura

La exposición efectuada en esta sección exhibió ciertos rasgos estructurales de los dirigentes de las entidades estudiadas referidos a su posición social, sus actividades económicas y sus roles políticos. Mediante el sistema de relevar las numerosas continuidades y regularidades, se logró desentrañar elementos básicos de su posición en el medio político-económico. Esa tarea se realizó tratando de no perder de vista que dichos rasgos se modifican a lo largo del tiempo, sobre todo cuando se toma un período de análisis tan largo como en este trabajo; por ello, se combinó a veces el análisis de estructura con la descripción de cambios ocurridos en el interín para no ofrecer una imagen distorsionada de los resultados. En todos los casos, las hipótesis presentadas se apoyan en indicadores objetivos, buscando eludir al máximo la interferencia de ideas preconcebidas sobre el estudio de ese grupo de dirigentes. Aun así, los resultados contrastan de tal manera con algunas opiniones generalizadas al respecto que conviene retomar sintéticamente el hilo de la exposición.

Ocho entidades empresarias fueron seleccionadas debido a su presencia política en el país. Su estudio mostró que cada una de ellas estaba dirigida por un grupo muy reducido y estable de individuos que, a su vez, se caracterizan por su presencia en grandes empresas (agrarias, industriales y financieras), su diversificación de actividades y sus relaciones mutuas. Por último, se mostró que esas personas gozan de elevada capacidad de acceso al poder político que confirma la hipótesis inicial.

Este recorrido del análisis es importante para diferenciar las conclusiones respecto a otros estudios sobre el tema. Conviene insistir, por ejemplo en que no se partió de la propiedad, de la tierra o de las empresas, para arribar a la conclusión de que disponen de poder político. Ambos resultados surgieron de análisis independientes entre sí. Por otra parte, si bien la propiedad ofrece un dato importante para clasificar a la mayoría de los miembros de ese grupo, no es el único elemento que los define. La actuación de estos como directores de empresas ni siquiera permite afirmar en diversos casos que sean sus dueños o sus principales accionistas; sólo deja suponer que tienen intereses comunes. Un análisis del conjunto de casos sugiere que los dirigentes estudiados provienen de tres vertientes distintas, aunque no excluyentes: propietarios de grandes empresas y grandes explotaciones agrarias; miembros de la elite tradicional argentina, incorporados a la conducción de empresas y entidades por su origen, sus relaciones sociales y sus presuntos méritos personales, y, por último, profesionales, especialistas e ideólogos, invitados a pertenecer, o cooptados por ese grupo. Las dos primeras categorías se presentan con mayor frecuencia, aunque el cálculo carece de precisión, tanto por la reducida dimensión del universo como porque algunos individuos reúnen simultáneamente esas dos características.

El poder político de ese grupo es apreciable pero no constante a lo largo del tiempo. Los estudios disponibles permiten afirmar que las generaciones anteriores de los dirigentes de esas mismas entidades tuvieron un rol decisivo en sucesivos gobiernos nacionales desde fines del siglo pasado hasta la década de los cuarenta. A partir de 1943 perdieron posiciones, pero recuperaron influencia con el golpe de estado de 1955. La mayoría de esas entidades se reorganizó luego de esta última fecha, mientras consolidaba una nueva camada de dirigentes que son los observados en este estudio y cuya capacidad de acceso al poder no resultó inferior a la de sus antecesores. A pesar de ello, condiciones económicas y sociales más conflictivas, que escapan al ámbito de este estudio, impidieron su hegemonía continuada. Por razones generacionales, la presencia de esa cohorte social se está agotando hacia fines de la década de los ochenta y se nota el recambio de sus miembros por otros más jóvenes. Es previsible, además, que el ingreso de nuevas entidades empresarias, reflejando la presencia de nuevos grupos sociales y económicos, irá modificando ciertos comportamientos en el futuro.

El juego combinado de todas las variables mencionadas explica la distinta evolución de cada entidad cuyo

derrotero se analiza en el respectivo trabajo. El énfasis que aquí se pone en el conjunto deja de lado ciertas diferencias particulares para poner el acento en resultados que no surgen de la simple adición de los estudios específicos. En particular, el carácter homogéneo de esos dirigentes, su presencia común en el poder político y sus diferencias de origen e intereses en el curso de una larga evolución histórica.

La presencia de este grupo particular de dirigentes en las entidades de composición tan especial que vimos en el capítulo anterior exige ahora revisar la relación entre ambos fenómenos. El capítulo siguiente tratará por eso sobre las formas de relación interna que posibilitan el surgimiento y poder de esos dirigentes.

5. FUNCIONAMIENTO INTERNO Y SELECCION DE DIRIGENTES

Todas las entidades estudiadas se basan en la soberanía de sus afiliados para seleccionar a sus dirigentes y definir su estrategia; su modelo de conducción supone elecciones y asambleas periódicas en las cuales los socios hacen oír su voz y votan sus representantes. En la práctica, sin embargo, esas posibilidades se ven condicionadas por una serie de normas y requisitos formales que definen la aplicación concreta de esos principios generales; las decisiones de asignar votos de igual peso a socios de diferente carácter (o votos diferentes a socios similares), de intercalar órganos intermedios en los sistemas de representación y de otorgar exclusividad a ciertos socios para ser elegidos, son aplicadas en buena parte de los casos modificando el modelo original. No se trata de las únicas restricciones; también se han creado, en el seno de varias de estas entidades órganos especiales cuyo fin último reside en asegurar la continuidad de las tradiciones sociales o, más concretamente, la permanencia de sus dirigentes en los cargos decisivos.

La historia de estas entidades, y la homogeneidad o no de sus asociados, permite explicar las formas que fueron adoptando para construir sus sistemas de representación. En las más antiguas, especialmente, esa historia contribuyó a forjar un conjunto de prácticas que parecen tan decisivas en sus procesos internos como los principios estatutarios. Las combinaciones adoptadas no siempre lograron los resultados deseados ni los determinaron de una vez y para siempre. Por el contrario, la combinación de variables en algunas oportunidades dio lugar a consecuencias diferentes frente a desafíos semejantes. En ciertos casos, la presencia de grupos internos diferenciados, discutiendo la estrategia de la dirección, impulsó cambios hacia una mayor apertura democrática, mientras que, en otros, generó medidas restrictivas de los mecanismos de representación en provecho de la dirigencia tradicional, poco dispuesta a ceder sus posiciones. En otras oportunidades, los desafíos surgieron del exterior de la corporación, ya sea debido a la actividad de asociaciones competitivas en el mismo ámbito sectorial o a causa de exigencias objetivas en cuanto a exhibir mayor representatividad ante otros actores sociales; cada uno de esos fenómenos impulsó a modificar actitudes de la dirigencia de la entidad desafiada, y sus criterios de selección interna, con tanta fuerza como lo hubiera hecho una oposición actuando en su seno.

Los cambios no fueron muchos debido a la inercia

institucional de estas entidades y a la acción reguladora de los dirigentes tradicionales. Los mecanismos selectivos permitieron concentrar el poder de decisión en un grupo relativamente reducido de individuos ubicados en los puestos de comando. Esos dirigentes gozan de apreciable margen de maniobra para orientar la acción de la entidad y contribuyen a forjar muchas de sus características internas tanto como su imagen externa; en consecuencia, el proceso de selección inicial, que marcha desde los asociados hacia sus representantes, culmina en un fenómeno recíproco de influencia dirigido desde estos últimos hacia las bases. Esta interacción de fenómenos resulta más significativa cuando los socios de cada institución no son forzosamente los miembros de cierto grupo social definido por su actividad sino una serie de individuos o agrupaciones intermedias, cuyo universo y características depende de otros criterios de selección.

La complejidad del tema exige avanzar por etapas desmontando los criterios y mecanismos formales de representación que aplican las entidades estudiadas. Para ello se comenzarán describiendo los criterios de selección de candidatos; luego se verán los organismos de intermediación intercalados entre los socios y la Comisión Directiva, orientados en general a asegurar que no haya rupturas bruscas en la composición de esta última. Los mecanismos de representación incluyen en varios casos la presencia de delegados regionales o especiales cuya función apunta más a asegurar la continuidad de ciertos grupos, como se verá, que a expandir realmente el ámbito geográfico de representación institucional. Todos estos filtros, sin embargo, podrían resultar pocos si hubiera conflictos reales en el seno de cada entidad, lo que se trata en el final de esta sección; más interesante aún, la experiencia sugiere que los desafíos externos, o simplemente las rupturas internas, son los medios a través de los cuales estas entidades modifican su comportamiento.

5.1. Normas sobre candidatos

Con excepción de algunos casos particulares que serán tratados con detalle, todos los miembros de las entidades estudiadas pueden ser candidatos a cargos directivos en la medida que cumplan ciertas reglas de antigüedad mínima. Esa amplitud formal, sin embargo, no se cristaliza en normas específicas sobre la existencia de corrientes internas, las formas de presentación de listas de candidatos y otros criterios que garanticen el funcionamiento efectivo de una democracia interna. Todo sugiere que estas entidades dejan librados dichos aspectos a la espontaneidad de los afiliados que se

organicen en su seno con esos objetivos. Estas omisiones están relacionadas con dos fenómenos de efectos convergentes: el escaso debate interno observado en la mayoría de esas entidades deja lugar al funcionamiento de sutiles mecanismos de selección interna operados por los respectivos grupos de control. En consecuencia, se tiende a asegurar el predominio, y la permanencia en sus cargos, de los dirigentes tradicionales de cada institución.

Estos procesos se pueden visualizar mejor a partir de dos casos particulares en los que se han explicitado normas de selección de candidatos. Las restricciones estatutarias aplicadas por la CACon y la UIA tienen un carácter especial cuya descripción permitirá, al mismo tiempo, sugerir similitudes en los otros casos.

La CACon se fundó, en 1936, con la condición explícita de que sus cargos directivos quedaban reservados al grupo original y reducido de socios fundadores. Se trata del único notable caso de una entidad que definió y restringió su dirigencia a un grupo de interesados al mismo tiempo que se organizaba en representación de todo el sector. Con el transcurso del tiempo, esa decisión fue diferenciando a la dirigencia, que se mantenía en sus cargos, de los socios, cuyo número se ampliaba lentamente. La presencia pública de la entidad y su imagen de representante del sector contribuyeron a la incorporación de nuevos afiliados, acorde con la expansión de la actividad, hasta plantear una contradicción objetiva entre la base y su dirigencia. Aun así, la medida restrictiva se mantuvo hasta bien entrados los setenta, y recién en 1974, después de tres décadas de historia, se modificaron los estatutos respondiendo a las demandas una masa creciente de asociados. La norma reformada exigió 15 años de antigüedad antes de acceder a un puesto directivo, condición que, en la práctica, restringía el universo posible de candidatos a un conjunto apenas superior a los fundadores. Esta norma contribuyó a bloquear durante una década adicional el arribo al núcleo directivo de los miembros de otras corrientes internas latentes en la Cámara, mientras favorecía la permanencia en sus puestos de los dirigentes tradicionales.

La UIA ofrece otro caso especial de selección, pues su estatuto estableció que sólo los empresarios afiliados como socios directos podían integrar su Comité Directivo. Esta norma tradicional, que relegaba a las Cámaras a un rol secundario en el sistema de decisiones, fue defendida en diversas oportunidades de la historia de la entidad como un criterio básico de su constitución social. Los argumentos al respecto enfatizaban que solamente las grandes empresas estaban motivadas y capacitadas para

financiar a la UIA, cómo había ocurrido desde su fundación; esa importancia y responsabilidad debía reflejarse, se concluía, en la conducción de la entidad. Esta justificación era coherente con el poder interno de las grandes empresas pero contradictoria con las normas aplicadas. En efecto, el estatuto otorgaba exclusividad para dirigir a los socios directos, independientemente de su tamaño, mientras que la justificación se refería a los empresarios grandes; en ningún momento se propuso una norma más coherente que limitara la presentación de candidatos a las empresas más grandes, o a los que realizaran mayores aportes, aunque esa consecuencia lógica fuera de difícil justificación práctica. El Comité Directivo de la UIA se integró con grandes empresarios, así como con individuos que actuaban en nombre de empresas prácticamente inexistentes pero que adquirirían derecho al cargo por ser socios directos.

Por otro lado, la lógica organizativa de la UIA negaba explícitamente capacidad a las cámaras sectoriales para estructurar una federación de carácter piramidal sin el apoyo de las grandes empresas. Este criterio reflejaba experiencias y discusiones ocurridas en su seno a comienzos de siglo y que se repitieron en la década del veinte y, nuevamente, en los cuarenta. Incluso, puede decirse que la defensa de esa lógica de conducción fue una de las razones de la ruptura de la entidad con el peronismo en la coyuntura crucial vivida en los años 1945 y 1946; fue también la razón de su posterior negativa, aún intervenida por el gobierno, a participar en la organización de la central empresaria que se estaba creando a comienzos de la década del cincuenta. La UIA se oponía a toda norma que pudiera modificar su estructura de poder interno y el carácter de su conducción.

La tradición exigía que el presidente de la UIA fuera propietario de una empresa y no un ejecutivo de alto rango; esa norma no escrita se mantuvo hasta mediados de la década del setenta, reflejando la hegemonía de concepciones de comienzos de siglo que habían desaparecido en los países industriales. La UIA otorgaba mayor jerarquía al patrón que a la organización profesional, y privilegiaba a la empresa, como unidad de interés, sobre la cámara sectorial. La consecuencia obvia fue que los propietarios de varias de las mayores y más tradicionales empresas argentinas ocuparon los cargos directivos de la entidad durante décadas, bloqueando el ascenso a otros candidatos virtuales o reales.

Las demás entidades no presentan restricciones tan específicas, pero estos dos casos permiten apreciar concepciones sobre la dirigencia que están presentes, en forma implícita y con distinta fuerza, en casi todas

ellas. En principio, la misma afinidad observada entre los dirigentes de esas entidades, su continua disposición a actuar en conjunto, y sus estrechas relaciones en distintos ámbitos sociales, sugiere que ninguno ofrecía reparos especiales a esas formas de selección. En la mayoría de los casos restantes se aplican criterios restrictivos similares, pero a través de formas más sutiles; en ellos se observa la presencia de una serie de estructuras de mediación destinadas a delimitar las características de los posibles candidatos y a reducir su número potencial. Sus efectos terminan concentrando el poder de decisión de cada entidad en los grupos reducidos, homogéneos y estables que se estudiaron previamente.

5.2. *Intermediaciones en la selección*

Las corporaciones que se basan en un sistema escalonado de cámaras normalmente aplican mecanismos de intermediación entre las bases y la dirigencia que articulan la actividad de sus distintos grupos, intereses o puntos de vista. Esos sistemas organizativos facilitan la presencia de cada sector, definen su capacidad de decisión interna, formalizan el diálogo entre sectores y se encargan de las comunicaciones entre dirigentes y dirigidos. Por eso puede decirse que los lineamientos jerárquicos aplicados para el manejo de una entidad expresan sus acuerdos internos en cuanto a las formas adoptadas para su regulación y control.

Todas las entidades estudiadas operan con sistemas jerárquicos pero su definición práctica no siempre responde a una lógica interna de diferenciación y agregación de intereses. CARBAP es la única parecida al modelo ideal, dado que se estructura a través de sociedades rurales locales y, a su vez, forma parte de una entidad de alcance geográfico más amplio; la relación entre sus organizaciones de base y su sistema directivo es clara y presenta criterios de representación regional y equilibrios entre zonas acordes con su funcionamiento. No ocurre lo mismo en la mayoría de los casos restantes, cuyos sistemas de intermediación no siempre están relacionados con el objetivo de organizar y asegurar la representación de sus socios de acuerdo con diferencias por actividad, región, tamaño u otros criterios semejantes.

El único caso del Grupo de Cinco en que no se establece un sistema de intermediación es la CAC, cuya comisión directiva es elegida en asamblea; todos los socios disponen allí de un voto, independientemente de que sean individuos, empresas o cámaras. Esta

equivalencia electoral de miembros de diferente carácter y dimensión concede mayor presencia a los afiliados individuales respecto a las grandes empresas y, sobre todo, a las cámaras sectoriales; la sola aplicación de ese criterio diferencia netamente a la CAC de una corporación jerárquica, con resultados acordes con sus ya mencionadas lógicas de funcionamiento.

Las otras cuatro entidades de las Cinco establecen un sistema de intermediación. Primero se elige un consejo que, a su vez, designa entre sus miembros a los integrantes de la mesa directiva; en todos los casos, la composición del consejo es diferente, por definición, a la composición interna de los afiliados y, además, no siempre aquel es designado directamente por estos en su totalidad. Estos escalonamientos se justifican con argumentos de mayor representatividad que no suelen coincidir con los mecanismos puestos en práctica ni con los resultados observados, que más bien diferencian a la dirigencia de sus bases y aseguran su continuidad. La experiencia de cada caso así lo confirma.

El consejo de la SRA está integrado por dos grupos con diferente mecanismo de selección. La mitad de sus miembros es elegida en lista única por la asamblea, mientras la otra mitad es designada a razón de un representante por cada distrito del interior del país con el objeto explícito de ampliar la representación regional de los dirigentes. Los distritos son doce de distinto tamaño y localización en el territorio nacional; la distribución de áreas no presenta relación con el número de socios de la SRA en cada uno de ellos ni con la problemática de las economías regionales. Siete de los 12 distritos que revistan en el consejo de la SRA, por ejemplo, forman parte de la región pampeana, de manera que tienden a asegurar la sobrerrepresentación de la misma en el conjunto; otros dos corresponden a la Patagonia, donde se asientan grandes explotaciones de socios tradicionales de la entidad que, por esa vía, se aseguran un lugar en la conducción.

Los socios de la CACon, eligen en asamblea a los dos tercios de los miembros de su Consejo Directivo; el tercio restante es designado directamente por distritos del interior del país. Estos últimos plantean un interrogante particular puesto que su número no responde a criterios explícitos de regionalización ni se detectaron reglas sobre las formas de elección en cada zona. También en este caso la falta de datos verificables sugiere que hay otros criterios que los derivados de la representación regional, cuyas consecuencias tienen que ver con las formas de control de la entidad.

En el escalón siguiente de clasificación por complejidad se ubica la Bolsa, que dispone de un consejo formado por un sistema dual. En este último participan 36 miembros elegidos en asamblea de todos los socios por el sistema de mayoría y minoría, a los que se suman 26 cargos ocupados de manera directa y continua por los presidentes de otras tantas cámaras que componen la entidad. Este consejo designa a la comisión directiva, con la restricción de que sólo puede elegir a quienes forman parte del primer grupo mencionado. Es decir que los dirigentes máximos de la entidad surgen de la voluntad general de los socios, pero a través de una selección intermedia en la cual disponen de una presencia no despreciable los presidentes de las cámaras adheridas. Las reglas del juego aplicadas permiten modificar las consecuencias de una mayoría electoral no deseada por estos últimos; en efecto, dicho grupo, sumado a la minoría de los consejeros designados por la asamblea, dispone de la mayoría suficiente para imponer la comisión directiva. No se trata de una conclusión teórica pues sucedió al menos en una oportunidad; en 1983, el consejo designó como presidente de la Bolsa al representante de una corriente interna que había perdido la mayoría en las elecciones societarias de ese año. El episodio confirma que las reglas de juego de la entidad atribuyen cierto poder de selección a los presidentes de las cámaras adheridas pero sólo en casos especiales y a condición de que actúen de común acuerdo.

La importancia asignada al conjunto de las cámaras internas de la Bolsa no es paralela a las indefiniciones ya mencionadas sobre su composición y objetivos; la presencia de algunas cámaras que expresan intereses significativos, junto a otras que responden a actividades desaparecidas y que ya no tienen vida institucional, sugiere que ese grupo debe ser tratado, en la práctica, como parte del sistema de control de la entidad. Su capacidad de supervisión se consolida por el hecho de que las facultades del consejo incluyen el aprobar o no el ingreso de nuevas cámaras; en consecuencia, el sistema se realimenta a lo largo del tiempo en cuanto a mantener la distribución interna del poder de decisión.

La UIA, finalmente, presenta el modelo más complejo del grupo estudiado en cuanto a sistemas de elección de sus dirigentes. Sus sucesivos estatutos están redactados de manera tan confusa que dificulta comprender sus reales reglas de juego, más legitimadas por el hábito que por normas concretas y aplicables. Entre diversos fenómenos curiosos de su organización, surge la existencia virtual de dos tipos de asambleas de socios, formadas cada una por distintos miembros y con fines diferentes, donde los votos de cada integrante no tienen el mismo peso. Una

asamblea (no denominada así por el estatuto) está formada por todos los socios, con un voto cada uno, sea empresa o cámara, cuya función, entre otras, consiste en elegir al presidente de la entidad. La segunda asamblea (denominada así por los estatutos) está formada por un delegado por cada cámara asociada más un grupo compuesto por representantes de los empresarios; esta asamblea elige al consejo directivo, órgano intermedio que, a su vez, selecciona la junta ejecutiva (con excepción del presidente, elegido por la otra asamblea mediante el voto directo de los asociados). A esta última junta se incorporan, asimismo, un grupo de vicepresidentes regionales, elegidos por otras vías. Esta convergencia de miembros que arriban a la junta por una combinación de prácticas distintas, tiende a crear una estructura dirigente más homogénea de lo supuesto y más distanciada de las bases que dice representar.

Los mecanismos de intermediación, destinados a seleccionar a los dirigentes máximos de las entidades corporativas, se combinan con otros criterios de manejo interno hasta configurar sistemas de poder cuyos detalles todavía deben ser analizados desde otros ángulos de observación.

5.3. Mayorías, minorías y regiones

Con excepción de la Bolsa, ninguna de las entidades estudiadas aplica un sistema directo de mayoría y minoría para los representantes electos a sus respectivos consejos directivos. Lo normal consiste en que la lista ganadora asuma la totalidad de los cargos en juego. En la conducción sólo pueden participar dos listas distintas, si las hubiera, en aquellos casos en que se aplican sistemas de renovación parcial de autoridades y triunfa un grupo opositor; aunque posible desde el punto de vista teórico, conviene señalar que ese fenómeno no ocurrió durante las tres décadas estudiadas.

El mecanismo utilizado por la Bolsa asegura suavidad en los cambios de orientación, si los hubiera, puesto que renueva anualmente un tercio de los consejeros electos; es decir que una lista opositora debe ganar dos elecciones consecutivas para obtener la mayoría de la porción electa del consejo. Este criterio da lugar a un proceso gradual de cambio en dicho órgano que queda condicionado, todavía, al voto de los presidentes de las cámaras adheridas; de allí que la continuidad de ciertas líneas dirigentes resulte más fácil que su modificación.

La exclusión de las minorías tiende a unificar en los hechos al grupo dirigente de cada entidad. La lista

completa responde a una estrategia homogeneizadora que se aplica siempre a las conducciones ejecutivas y, a veces, a ciertos organismos de intermediación, en contraste con los objetivos de reflejar las posibles diferencias de opinión e intereses de las bases. Este criterio se aplica en particular en la UIA aunque no se aprecie a simple vista debido a la sutileza de sus normas. En efecto, esta entidad establece que las empresas asociadas participan en la asamblea a través de delegados que, a su vez, son elegidos a razón de uno por cada cincuenta socios agrupados de acuerdo a sus distintas ramas sectoriales de actividad. Luego de reseñar en detalle estos aspectos, el estatuto agrega que esos delegados se deben presentar en una lista única. La combinación de ambas normas implica que alrededor de mil socios individuales votan a una lista cuyos integrantes deben cumplir ciertos requisitos para entrar en ella pero deben estar de acuerdo entre sí en el momento de su confección; el sistema apunta en la práctica a asegurar la homogeneidad de los delegados antes que la representación diversificada propuesta. Esas reglas contribuyen a explicar que en el período de su vigencia (1957-1974) sólo se haya presentado una lista en cada ocasión y que los delegados tuvieran una extensa permanencia en sus cargos pese a los cambios que fueron ocurriendo entre los afiliados. El predominio otorgado a la unidad de la conducción reduce las expresiones posibles de heterogeneidad de las bases; las claras diferencias entre distintos sectores industriales, los clivajes por tamaño de empresa, dotación tecnológica, circunstancias y enfoques que la distinguen, son negociados (o simplemente ignoradas) antes de las elecciones que definen la composición de la asamblea de la entidad.

Las normas sobre representación regional darían lugar teóricamente a una mayor heterogeneidad de las dirigencias, similar a la que podría esperarse del sistema de mayoría y minoría. Sin embargo, como se adelantó, no es eso lo que parece ocurrir. En primer lugar, porque las normas referidas a este tema no plantean claros criterios de zonificación, no definen la forma de selección de esos delegados en la región correspondiente y no establecen una supervisión que asegure su representatividad. En la práctica, se observa que esos delegados forman parte de los grupos de control de cada entidad antes que representar más o menos independientemente de intereses locales.

El lugar de residencia de los representantes regionales es un primer dato significativo para caracterizar este fenómeno. Casi la totalidad de los dirigentes de ese origen que figuran en las tres entidades del Grupo de Cinco que aplican dichas normas

(la SRA, la UIA y la CACon), habitan en la ciudad de Buenos Aires. Su domicilio facilita sus relaciones con los restantes miembros de la dirigencia de cada entidad; en cambio, plantea dudas sobre las relaciones efectivas con sus presuntos representados y, más aún, sobre los mecanismos de selección aplicados efectivamente.

La mayoría de los dirigentes de la SRA residen en la ciudad de Buenos Aires, incluidos los delegados regionales. La tradición de los grandes propietarios agrarios en cuanto a habitar dicha urbe explica ese resultado que los une como sujetos sociales; sus explotaciones, en cambio, pueden estar radicadas en cualquier parte del país, aunque la mayoría se concentra en la región pampeana. Los criterios de representación formalmente aplicados en la SRA para los delegados regionales privilegian la localización de las propiedades sobre el domicilio de los propietarios pero electores y elegidos habitan en Buenos Aires. Los dirigentes son porteños y forman parte de la elite local, aunque pueden figurar en sus cargos "representando" propiedades situadas en distintas zonas del territorio nacional.

Estos detalles resultan decisivos para comprender esos mismos fenómenos en la UIA y la CACon. Las normas sobre delegados regionales que ambas entidades aplican son confusas, tanto en lo que respecta a regiones como a las formas de selección de los mismos, y tienden a incorporar dirigentes afines a los grupos de control. En estos dos casos, los estatutos señalan, por ejemplo, que esos delegados son representantes de la región en el consejo y, al mismo tiempo, representantes del consejo en la zona; ese doble carácter no puede sostenerse en la práctica y apenas disimula que el sentido deseado privilegia la segunda orientación. Lo mismo ocurre con el proceso de designación de los mismos pues los datos sugieren que es orientada desde la dirigencia porteña antes que por los empresarios locales. No parece casual, por eso, que en las oportunidades en que se pudo detectar un conflicto entre la Capital y el Interior, los delegados regionales de ambas entidades tendieran a alinearse con la dirigencia nacional y no con sus presuntos representados. La homogeneidad de esos delegados con el conjunto de la dirigencia desdibuja por momentos su rol formal específico. La UIA, en particular, prestó tan escasa atención a estos representantes regionales como tales que a fines de la década del sesenta creó una Secretaría de Relaciones con el Interior para llevar a cabo la misma tarea que aquellos tenían asignada estatutariamente.

Las conclusiones son obvias. Los mecanismos de intermediación aplicados en casi todas las entidades

procuran unificar las características de sus dirigentes en vez de expresar la heterogeneidad de su composición social. Los criterios de lista completa, por un lado, y los sistemas de delegados regionales, por otro confirman esos resultados, como se aprecia en la práctica. Las relaciones informales y personales entre los candidatos se ven favorecidas por el hecho de que prácticamente todos ellos residen y actúan en la Capital de la Nación.

Los criterios de representación regional de estas entidades intentan transmitir una imagen de alcance nacional para las mismas que contrasta con la concentración de dirigentes y socios en la urbe porteña. Todas estas entidades se formaron en Buenos Aires y concentraron allí sus acciones e intereses; ese origen no impidió, y probablemente favoreció, que su vocación las llevara a presentar sus objetivos como nacionales en abierta contradicción práctica con el carácter de sus bases y dirigentes.

La Bolsa es la única de las Cinco que es explícitamente porteña, tanto en su denominación (Bolsa de Comercio de Buenos Aires) como en sus normas. Los estatutos determinan que sus miembros deben residir en Buenos Aires y lo mismo vale, por extensión, para sus dirigentes. Esta limitación posibilita la existencia de Bolsas regionales, como efectivamente ocurre en distintos lugares del interior del país. Estas Bolsas operan mercados donde las transacciones son mínimas y de escaso sentido económico; su función consiste más en agrupar a elites locales que en facilitar operaciones económicas cuya evolución depende del Mercado de Valores porteño. La limitación geográfica de la Bolsa de Buenos Aires no ha impedido que, por su antigüedad, tamaño y tradición de influencia social y política, se presente siempre como una entidad de alcance nacional.

En contraste con la experiencia de las Cinco, CARBAP es una entidad regional, formada por productores que se asocian en el lugar donde se ubica su respectiva explotación, habiten o no en ella. Cada una de sus sociedades rurales locales actúa en su zona de influencia y exige, por definición, la presencia de sus dirigentes en el lugar. Como contrapartida, para asistir a las reuniones de la entidad confederada, esos mismos dirigentes locales deben desplazarse geográficamente. Se trata del único caso observado de dirigentes locales ligados directamente a sus zonas productivas, con presencia en ellas y, al mismo tiempo, en la entidad más amplia.

Los requisitos derivados de la formación regional de CARBAP incluyen una sede legal en la ciudad de La Plata destinada tanto a albergar sus reuniones como a mantener

las relaciones con el gobierno provincial. Sin embargo, también esta entidad se ve impulsada a efectuar tratativas crecientes en la Capital; allí cuenta con una oficina donde efectúa buena parte de sus declaraciones y realiza otras actividades. En este aspecto, CARBAP recorre un sentido inverso al observado en las otras entidades corporativas. Aquellas nacen y se consolidan en la ciudad de Buenos Aires, expresando grupos sociales e intereses económicos radicados en ella que se fortalecen por su relación cercana con el poder político; con el paso del tiempo, tratan de presentarse con alcance nacional para asegurar su presencia bloqueando objetivamente el paso a la representación directa de intereses del resto del país. Sólo CARBAP, en cambio, está constituida sobre bases regionales y se estructura, efectivamente, desde abajo hacia arriba; aun así, ella culmina su evolución con dirigentes que necesitan permanecer largos períodos de tiempo en la Capital del país, dada su necesidad objetiva de tratar con interlocutores con capacidad de decisión. Al igual que en otros ámbitos de la vida social argentina, la concentración del poder en Buenos Aires permitió generar entidades locales que se presentan como nacionales y, simultáneamente, exigen a las regionales aceptar las reglas de juego nacidas en el ámbito porteño.

Todo este conjunto de normas tiene consecuencias prácticas en la conformación de la dirigencia de las entidades. Por eso cabe, ahora, analizar el funcionamiento práctico de las mismas desde el punto de vista de la experiencia de sus asambleas y mecanismos efectivos de decisión.

5.4. La opinión de los asociados

Los miembros de las corporaciones estudiadas participan, de una u otra manera, en la selección de sus dirigencias así como en la orientación de cada una de ellas. Dicha participación presenta un continuo que se extiende desde el consenso pasivo con las decisiones de los directivos hasta el debate activo en el seno de la respectiva entidad sobre su orientación y objetivos. Entre los indicadores adoptados para evaluar esos comportamientos se han seleccionado la presentación o no de listas alternativas en las confrontaciones internas, la permanencia o no de corrientes de opinión en el seno de cada una de ellas y la participación de los socios en las asambleas y elecciones periódicas. No se trata de las únicas variables al respecto, pero estas son accesibles y resultan significativas para profundizar el estudio del comportamiento de dichas organizaciones que serán complementados, más adelante, con otros indicadores.

La única entidad estudiada que presenta corrientes internas compitiendo regularmente por orientar su actividad es la Bolsa. En su seno hay dos fracciones básicas (representando a empresarios y agentes) que, a través de alianzas y rupturas con otros grupos, intervienen en todas las elecciones internas. El debate interno forma parte de su tradición institucional y ha llevado a la confrontación de hasta cuatro listas en algunas oportunidades, que actúan con energía en cuanto a la difusión de sus propuestas y con decisión para influir sobre los asociados. Estos últimos asumen la problemática interna, puesto que las elecciones movilizan de 2.000 a 4.000 votantes, que representan entre 20% y 40% de los miembros totales. Fruto de esas contiendas fue el único cambio de una dirigencia ocurrido en todo el período estudiado por voluntad de los socios. En efecto, la lista empresaria, que mantuvo su hegemonía hasta 1970, fue derrotada por la lista de los agentes y perdió su mayoría; retomó la dirección gracias a dos sucesivos triunfos electorales en 1976 y 1977.

En ninguna otra entidad del Grupo de los Cinco se observa una vida interna tan activa en cuanto a la confrontación de candidatos y posiciones; por el contrario, la norma es la lista única y la excepción está constituida por la presencia de dos listas alternativas que surgen en coyunturas especiales.

El caso extremo de inexistencia de alternativas es el ofrecido por la CAC, pues no se detectó oportunidad alguna en la cual se presentara más de una lista. Las asambleas anuales, que deciden el nombramiento de dirigentes, se caracterizan por la ausencia de opciones y el escaso número de asociados que participa en la aprobación de las candidaturas propuestas; en ninguno de los años para los que se logró información (escasos dada la reserva de la entidad sobre el tema) se registraron más de cien socios presentes o que depositaron su voto. Lo habitual es que la lista de candidatos se negocie en el seno de los grupos de control, en busca de un cierto grado de consenso, con la aquiescencia del conjunto de miembros que forma sus bases. La heterogeneidad de estas últimas, y su aparente falta de demandas específicas, posibilita la acción de grupos con fuerte influencia en la orientación de la entidad que hegemonizan las decisiones.

La CACon funcionó sin oposición interna y sin propuestas alternativas durante casi medio siglo; la restricción de candidaturas a los fundadores consolidó la práctica de la lista única desde su fundación hasta 1983. En los últimos años de la década del setenta, sin embargo, habían comenzado a notarse los efectos de la lenta incorporación de nuevos socios; surgieron entonces posi-

ciones de un grupo distinto a la dirigencia tradicional que durante un período fue incorporado, como minoría, a la lista única. En 1983, coincidiendo con la apertura democrática en el orden nacional, eclosionaron serias disidencias entre los dos sectores que llevaron a la primera contienda pública entre dos listas en la historia de la CACon. La victoria del grupo tradicional, fortalecida por un sistema de voto ponderado criticado por la oposición, sólo postergó la polémica interna hasta 1985; en ese último año, un nuevo enfrentamiento provocó la ruptura de la entidad y el nacimiento de la UAC, organizada por el sector que no había podido imponerse sobre los dirigentes históricos de la primera. Las diferencias solo pudieron resolverse por una fractura institucional.

La SRA y la UIA combinan una tradición de lista única con la presencia, muy ocasional, de alternativas a la dirigencia. Durante su primer siglo de vida, la SRA sólo enfrentó dos elecciones con listas alternativas en 1908 y 1926; los dos casos siguientes, ya dentro de nuestro período de estudio, ocurrieron en 1962 y 1972. En estas dos oportunidades, las listas opositoras (que perdieron la confrontación) estaban formados por asociados tradicionales de la entidad, similares en sus características sociales a los candidatos oficialistas, pero proponiendo estrategias diferentes para encarar las tensas coyunturas políticas que atravesaba el país. La participación de los socios de la entidad en las elecciones, que oscila alrededor del 10% del total de miembros en condiciones normales, creció a proporciones del orden de una tercera parte en estas dos confrontaciones, marcando el interés de las bases por intervenir cuando se presentaron alternativas.

La UIA presenta la misma tradición de lista única a lo largo de casi toda su historia. Esa experiencia se quebró por primera vez en 1946 cuando los cambios en su composición interna, sumados al ascenso del peronismo, provocaron una ruptura en su dirigencia cuyos desacuerdos se resolvieron por una contienda electoral; la intervención a la entidad, decidida por el gobierno apenas terminado el comicio, liquidó esa experiencia. En 1961, ya dentro del período estudiado, la puja interna renació y la presencia de dos listas movilizó a los afiliados en una contienda ganada por los candidatos oficialistas. En 1971 la UIA comenzó a atravesar un nuevo conflicto interno pero éste, a diferencia del anterior, no se reflejó en la presentación de alternativas; algunas cámaras decidieron retirarse de la entidad, reclamando contra las posturas de la dirigencia pero dando a entender al mismo tiempo que no encontraban espacio para la acción de corrientes opositoras. Estos desgajamientos y críticas resultaron una amenaza más seria para la

representatividad de la entidad que un debate interno e impulsaron una nueva orientación de la dirigencia de la UIA; esta inició un proceso de cambio que la llevó a retirarse de ACIEL y, más tarde, a fusionarse con la CGI en la CINA en 1974. Estas decisiones, fueron resistidas por parte de los dirigentes tradicionales de la entidad, que en 1974 organizaron el MIA para actuar independientemente. Este grupo actuó como oposición interna a la CINA y más tarde tuvo fuerte influencia en la etapa de intervención de la UIA (1976-1981); no está de más agregar que el MIA se convirtió en la lista mayoritaria en la nueva organización creada como sucesora de la UIA y con su mismo nombre, en 1981.

En relativo contraste con los casos mencionados, CARBAP presenta un proceso continuo de selección de los dirigentes de cada zona rural (lo que no evita la continuidad de algunos durante lapsos prolongados) que converge en su asamblea de cien miembros, uno por distrito. En esta última, la presentación de una lista exige el aval de no menos de 10 entidades distritales (el 10% del total) lo que reduce la posibilidad de alternativas y colabora para que lo habitual sea también la lista única. En CARBAP no se detectaron conflictos abiertos, aunque sí intensas negociaciones entre personalidades que reflejaban posiciones distintas y que llegaron a acuerdos sobre la dirección.

En definitiva, el debate interno parece mínimo en la mayor parte de las entidades estudiadas y no resulta permanente si se evalúa por la presencia de alternativas formales en las elecciones de dirigentes. Los desafíos internos fueron pocos, pero el relato conjunto de los surgidos en el Grupo de Cinco señala una curiosa correspondencia de los mismos con fenómenos más amplios. En efecto, esos enfrentamientos alcanzaron sus niveles más elevados en 1961-62 y 1971-73, en coincidencia con intensas crisis políticas en el orden nacional y, particularmente, fuertes debates en el seno de la clase dirigente. En esas dos coyunturas surgieron grupos y propuestas diferentes en la UIA y en la SRA y fue durante la segunda de ellas que la oposición ganó las elecciones en la Bolsa; en cambio, los conflictos no estallaron en la CACon hasta mucho más tarde por las limitaciones internas impuestas a los candidatos y no parecen haber surgido, al menos abiertamente, en la CAC. El fenómeno no se limitó al Grupo de los Cinco, puesto que también en 1972 nació ADEBA como ruptura de ABRA, acompañando la crisis de la dirigencia empresaria y sus intentos de reconstitución.

5.5. Selección de candidatos

Los sistemas informales de selección de dirigentes no aparecen directamente a la vista del observador. Ellos operan paralelamente a los formales, pero al contrario que éstos, que por definición están establecidos en normas escritas y reconocidas por todos, consisten en una madeja de contactos e influencias mediante de los cuales surgen o se detectan los candidatos posibles. Estos procesos responden a ciertas lógicas que no tienen por qué ser explícitas y ni siquiera asumidas conscientemente por sus promotores y/o beneficiarios; los hábitos adquiridos, las tradiciones, los presupuestos ideológicos de los integrantes de los grupos que asumen las decisiones, se convierten muchas veces en actitudes dadas. El consenso implícito suprime la necesidad de reglas y precisiones.

Los casos estudiados permitieron detectar regularidades y semejanzas en el funcionamiento efectivo de los mecanismos de selección de dirigentes en el conjunto de las entidades (y particularmente en el Grupo de Cinco). La ausencia de normas se compensa por la repetición de fenómenos de comportamiento que sugieren las pautas reales aplicadas con estos fines. Una decisión tomada por el grupo dirigente de una entidad no es asimilable a una regla, dado que puede responder a razones tan especiales como las personalidades en juego o la coyuntura específica en que ella se inscribe; en cambio, la repetición de decisiones semejantes en distintas entidades permite establecer modelos generales de comportamientos. Ellos son autónomos, y están en relación con las formas organizativas en cada caso pero, al mismo tiempo, se explican por las estrechas interrelaciones entre los miembros de esa elite dirigente, que posibilita el intercambio de ideas y experiencias.

La explicitación de esas normas requiere precisar que la tarea de selección de candidatos es un proceso necesario, más allá de las formas que adquiera en la práctica, dado que no todos los miembros de una institución están dispuestos, ni dotados de las aptitudes o requisitos deseables, para cubrir sus cargos directivos. Las grandes organizaciones que estamos analizando, en especial, necesitan disponer de dirigentes que ofrezcan una serie de cualidades de distinto tipo (personalidad, posición social, relaciones políticas, etc.) que posibilite llevar a cabo la tarea institucional con cierta eficacia. Los atributos requeridos son múltiples. Las observaciones realizadas permiten sugerir que, como mínimo común para el conjunto, sus dirigentes deben ser representativos de las tradiciones, los intereses y objetivos de cada entidad; gozar de la confianza de los grupos con mayor influencia en el

sistema interno de decisión; disponer de tiempo para atender los compromisos inherentes y derivados del cargo, cuyas actividades demandan una dedicación *full-time* (aspecto decisivo, pues esas funciones no son remuneradas); exhibir cierta experiencia y capacidad en la negociación con interlocutores de todo tipo; presentar contactos bien establecidos con dirigentes sociales, políticos y gremiales, etc. Algunas de esas características pueden ser desarrolladas en el ejercicio del cargo, como efectivamente ocurre, pero son necesarias; por eso conforman los criterios para seleccionar, preparar o discriminar a quienes deben ocupar la dirección por parte de quienes disponen de capacidad decisoria en cada caso.

La definición de esos atributos depende de los criterios de los dirigentes quienes, a su vez, son causa y consecuencia de una historia institucional; en su transcurso se va desarrollando el proceso de autorreproducción de dichos individuos, de manera que todos se asemejan como grupo social a lo largo del tiempo. Es decir que los juicios de valor originales sobre el tipo de dirigente implícitamente requerido por cada entidad tienden a mantenerse en la medida en que son esos mismos individuos quienes prevalecen en la selección de sus continuadores. Por eso, se observa que las entidades tradicionales exhiben ciertos rasgos peculiares cuyo origen puede retrotraerse hasta las primeras etapas de su vida institucional; en ese sentido, se distinguen de las más modernas, que por el mero hecho de haber surgido más tarde adoptaron otras escalas de valores.

Los mecanismos de cooptación utilizados por la elite resultan convalidados por la inexistencia, o la mínima actividad, de oposiciones internas; en casi todos los casos, los asistentes a las asambleas respectivas confirman a los candidatos que se presentan en la lista única confeccionada previamente. En cambio, cuando existen listas opositoras, o al menos surgen diferencias abiertas de intereses y estrategias en el seno de alguna de las entidades, el acceso a los cargos se efectúa bajo condiciones más competitivas y con mayor participación de los asociados. Esta última variante resulta la excepción, no la regla, salvo en el caso de la Bolsa (entre las Cinco mayores) y de CARBAP; en estas dos entidades, el mayor activismo interno condiciona, aunque no elimina, la hegemonía de los dirigentes tradicionales.

El reclutamiento de los candidatos a dirigentes se realiza especialmente en ámbitos específicos donde convergen los miembros más influyentes de cada entidad. Esos ámbitos pueden ser un grupo familiar en sentido amplio (como ocurre en especial en la SRA), el directorio

de una empresa o ciertas instituciones donde se reúnen las clases altas y/o las elites empresarias locales. Los dirigentes activos de cada entidad conocen allí, y tratan como parte de sus tareas cotidianas, a personas entre las cuales van a seleccionar a sus acompañantes en los cargos ejecutivos. La lógica implícita es la cooptación; es decir que los dirigentes que ya detentan cargos ofrecen puestos a los individuos elegidos. Los candidatos pueden exhibir un interés previo por ingresar a los cuadros dirigentes o no haber tenido relación previa con la entidad; la tendencia es que sean invitados a participar y no que accedan a través del debate interno entre corrientes activas integradas por individuos dispuestos a competir por la conducción de los asuntos de cada entidad.

Esta forma de selección de candidatos refleja una práctica generalizada en todas las entidades estudiadas; cada una de ellas la aplica en mayor o menor medida y dispone de sus propios ámbitos de cooptación que no siempre son los mismos. Como consecuencia del sistema, cada grupo dirigente mantiene relaciones intensas de interacción entre sí en esos ámbitos externos a la entidad, aparte de los que se establecen en las comisiones ejecutivas de la misma.

Una vez incorporado, el candidato atraviesa un período de prueba en los puestos directivos. Ciertos individuos, cuyos antecedentes y experiencias previas se adaptan a los requisitos deseados, continuarán hasta formar parte de los respectivos grupos de control; otros permanecerán en posiciones de menor responsabilidad, o terminarán alejándose de sus cargos. El elevado número de directivos que sólo permanece uno o dos años en sus puestos (fenómeno observado en todas las entidades estudiadas), es uno de los factores que sugieren la aplicación de criterios más o menos implícitos de ensayo y error sobre los rasgos de los candidatos a permanecer en las posiciones de control. El retiro puede ocurrir por decisión de los dirigentes, que aprovecharán el momento de renovación periódica de la junta para proponer un nuevo candidato, o por deserción de éste frente a las exigencias derivadas del cargo. En ambos casos el proceso de selección tiende a conformar el grupo decisivo de la dirigencia continúa en el seno de ésta.

La integración del candidato al grupo dirigente exige en diversos casos un recorrido en sentido ascendente en el seno de la comisión directiva, desde el cargo de vocal hasta el de presidente de la entidad; avanzar a lo largo de esa escala jerárquica requiere tiempo y exhibición de ciertos atributos. En general, el ámbito de integración de los grupos dirigentes reside en la comisión directiva más amplia de cada entidad; de allí se pasa, más tarde, a

la mesa ejecutiva, que concentra el poder societario.

La integración de candidatos puede ocurrir a partir de su actividad en ciertas comisiones internas que cumplen roles claves. En esos casos, que pueden combinarse o no con los mecanismos anteriores, las comisiones internas funcionan, aparte de las tareas formales que tienen asignadas, como lugares de formación y selección de dirigentes que ascienden posteriormente a otros cargos; los miembros de esas comisiones son designados y controlados por los propios dirigentes, de manera que se convierten en un apéndice de estos últimos que sirve a diversos fines a la vez.

La UIA dispuso del sistema más elaborado en este sentido; en su seno actuaba, en relación directa con la junta ejecutiva, una comisión especial (denominada de Estudios Económicos) que se fue constituyendo en el semillero de sus principales dirigentes y donde se adoptaban decisiones vitales para la entidad. La importancia de ese organismo resulta más evidente si se agrega que todos los presidentes de la UIA hasta 1988, incluyendo los que fueron elegidos después de la profunda reestructuración de 1981, habían pasado por esa comisión, que fue disuelta en 1974.

Estos diferentes mecanismos de reclutamiento originan efectos bastante claros en la continuidad de la dirigencia y en la composición de las respectivas comisiones directivas. Cuando la selección se efectúa directamente en el seno de estas últimas se observa un clivaje en el conjunto entre quienes permanecen largo tiempo en sus cargos y quienes se retiran luego de cumplido uno o dos períodos. En cambio, cuando la selección se realiza en otros organismos intermedios, se nota una mayor tendencia de los dirigentes a permanecer en sus puestos; al mismo tiempo, el organismo en el que se efectúa la selección va adquiriendo cierto poder en el sistema de decisiones de la entidad. Como ya se señaló, no puede hablarse de sistemas puros de selección sino de combinaciones con mayor o menor predominio de uno u otro en cada coyuntura y entidad.

En contraste con lo anterior, resultan mínimos los casos de candidatos que llegan a la dirigencia de estas corporaciones a través de movimientos internos que generen formas de selección más dependientes de la masa de afiliados. La Bolsa es el único ejemplo de corrientes diferentes que participan activamente en su vida interna y definen su dirigencia; aun así, en su interior funcionan comisiones que cuentan con personalidades significativas de la elite empresaria y se perciben procesos de cooptación semejantes, pero no tan intensos,

a los relatados. CARBAP es otro ejemplo de competencia interna combinada con mecanismos de selección; en particular, varias comisiones con fines específicos facilitan la interacción de sus dirigentes con otras personalidades significativas de la actividad rural y funcionan como ámbito de selección.

El solo hecho que el universo de los dirigentes de cada entidad es suficientemente reducido da lugar a procesos informales de reproducción de las características del grupo por vías distintas a las planteadas formalmente. Esas interacciones se inician en general en ámbitos externos a la entidad aunque se consolidan y culminan en su interior.

Las opciones entre candidatos y corrientes distintos constituyen la excepción y no la regla; pero la posibilidad misma de que se produzcan plantea la conveniencia de observar si existen o no mecanismos para enfrentar dicho desafío. Para ello se verán, primero, los organismos adicionales que permiten asegurar la continuidad de la dirigencia en sus cargos y, luego, los resultados de los casos en que se presentaron alternativas contestatarias con posibilidades de triunfo; ambos temas permitirán concluir este panorama sobre la dirigencia de las entidades en relación con sus bases.

5.6. Mecanismos de continuidad

Las corporaciones estudiadas disponen de instrumentos y organismos estatutarios de distinto tipo cuyos objetivos reales son garantizar la normalidad de su funcionamiento interno y la continuidad de su sistema de dirección y control. Esos organismos están capacitados genéricamente para regular el comportamiento de los asociados o, como alternativa, asegurar que sus dirigentes continúen por la senda trazada desde el origen de la respectiva entidad. Su rol les otorga un poder virtual importante, aunque su aplicación real depende de la existencia o no de desafíos internos y del contexto coyuntural que define la legitimidad de las medidas que pueden asumir. Son verdaderos mecanismos de continuidad cuya acción manifiesta o latente contribuye a explicar la permanencia de los dirigentes y sus políticas en la mayoría de las entidades estudiadas.

Diversas entidades, por ejemplo, constituyen tribunales de disciplina que deciden sobre la conducta de los socios y pueden aconsejar la expulsión de quienes no se comporten de acuerdo con los criterios de la dirigencia. La comisión directiva respectiva designa a los responsables de dichos tribunales, o directamente los integra con algunos de sus miembros, asegurando así las estrechas relaciones entre ambas instituciones. Gozan de atribuciones para aplicar normas redactadas de manera tan amplia que su ejercicio posibilita un elevado grado de discrecionalidad. Organismos poderosos, ligados a la dirigencia y dotados de facultades discrecionales, forman las tres patas estatutarias que conceden a los dirigentes notable capacidad para actuar sobre las actitudes y hasta la composición misma de los socios.

Las experiencias conocidas de socios expulsados por esas estructuras de decisión son escasas, pero suficientes para sugerir que ese poder latente puede aplicarse de manera efectiva en ciertas circunstancias. En 1956, por ejemplo, la SRA expulsó a un pequeño grupo de miembros conocidos por su participación activa en el gobierno peronista; al mismo tiempo, reincorporó a otros que habían renunciado en 1951 como protesta ante lo que entonces consideraban tibia oposición de la entidad a la política oficial. Esas dos medidas convergentes acompañadas por el consenso aparente de los asociados, fueron menos importante por su dimensión cuantitativa que por su ejemplo normativo. El aspecto decisivo no radica en las formas sino en su sentido final: la dirigencia dispone de la capacidad de redefinir el perfil político o social de los miembros de la entidad a partir de sus ideas al respecto.

Hay pocos ejemplos tan nítidos como el señalado, aunque es probable que medidas similares se hayan aplicado, con menor difusión, en otras entidades. En todo caso, la mayoría de las estudiadas establece normas similares de regulación que admiten cierto grado de arbitrariedad. Eso mismo ocurre con normas internas que pueden ser de aplicación automática, como la obligación de estar al día con las cuotas sociales, por ejemplo; en lugar de decidir la suspensión correspondiente los dirigentes prefieren mantenerla en estado latente para poder aplicarla en forma masiva en algún momento oportuno. Puede concluirse que ni en esos casos objetivos la decisión queda limitada explícita taxativamente por regulaciones internas. Más que verificar la difusión de esos casos, lo que interesa destacar es la posibilidad institucional reservada a la dirigencia para definir, dentro de ciertas condiciones las características de sus socios y los límites de la disidencia interna.

Es posible suponer que la utilización de ese poder

queda acotada por una serie de circunstancias cuyo detalle escapa a este trabajo. En principio, parece obvio que sólo puede utilizarse en condiciones no traumáticas para la vida de la institución, lo que implica cierto grado de consenso interno respecto de su legitimidad en la respectiva coyuntura. Por otra parte, el estímulo para la utilización de dicho poder depende técnicamente de la existencia de desafíos a la dirección; estos últimos existen, por supuesto, pero como se ha visto, sólo muy esporádicamente superan ciertos umbrales de conflicto que puedan desatar reacciones enérgicas del lado de los dirigentes. En cierta medida, esos resultados se deben a que, como se señaló más arriba, ninguna de dichas entidades admite socios de manera abierta e irrestricta en función de su actividad o profesión; la reserva para sus dirigentes del derecho a seleccionar los candidatos permite suponer que los filtros previos apuntarán a aumentar el grado de homogeneidad de los asociados, así como a reducir las disidencias.

En algunas entidades, estos mecanismos internos de control de los socios se ven fortalecidos por otros que supervisan la acción de los propios dirigentes como parte de un objetivo expreso de garantizar la continuidad de sus tradiciones y hábitos; la tarea queda en manos de los miembros de los grupos de control que, en definitiva, corporizan dichas cualidades. Dos ejemplos relevantes en ese sentido son los ofrecidos por la SRA y la CAC, cuyas características permiten concretar mejor el tema.

En la SRA funciona el denominado Tribunal Arbitral, destinado a "dirimir cuestiones agropecuarias entre socios o con extraños"; la amplitud de sus fines se ve acompañada por el atributo estatuido de tomar decisiones de acatamiento obligatorio. Los miembros naturales de este organismo, con carácter vitalicio, son los ex presidentes y vicepresidentes de la entidad, cargos a los que sólo se llega después de una larga permanencia ascendente en la comisión directiva. Es decir que, por su conformación y poder, ese tribunal dispone de los atributos de un senado del tipo clásico en lo que se refiere a garantizar la continuidad de las tradiciones de la entidad e, incluso, de su propia dirigencia.

La CAC, por su parte, cuenta con un Consejo Consultivo encargado de asesorar al directorio sobre temas de carácter económico, financiero o jurídico; en la práctica, funciona también como un organismo destinado a mantener la continuidad ideológica de la entidad. Los miembros de dicho consejo deben ser nombrados por el directorio de acuerdo con su idoneidad y a título personal, a la manera de un grupo de notables; la norma dice que son designados por un ejercicio, pero pueden ser

reelectos indefinidamente; la experiencia señala que la mayoría permanece tanto tiempo en el puesto que sus figuras quedan estrechamente ligadas a la institución. El Consejo Consultivo de la CAC tiene menos atribuciones formales que el Tribunal Arbitral de la SRA, pero cumple funciones semejantes, a las que se agrega una mayor presencia efectiva en la vida cotidiana de la entidad y como representante de la misma ante otros actores sociales.

Las diferencias en la forma de selección de los miembros de los dos organismos mencionados se originan en el distinto carácter de ambas entidades. La SRA, acorde con su acendrado carácter tradicional, confiere el poder de supervisión a quienes ocuparon previamente posiciones claves y, por lo tanto, son parte de su elite dirigente. En cambio, la CAC otorga un rol similar a un grupo de individuos sin definirlos a priori, pero en condiciones que privilegian la estricta continuidad ideológica de sus postulados iniciales. En ninguno de estos casos aparece un criterio explícito de representación de intereses sectoriales -terratenientes o comerciales- acordes con la imagen de cada entidad. Los mecanismos observados definen el universo de los socios de acuerdo con ciertas características deseadas, no relacionadas con un interés específico, al mismo tiempo que aseguran la continuidad de la dirigencia existente. Estas hipótesis encuentran una verificación adicional en las reacciones a los desafíos encarados en ciertas oportunidades por la dirigencia, como se trata en la sección siguiente.

5.7. Desafíos a la dirigencia y rupturas

En todas las entidades estudiadas han surgido, de un modo u otro, críticas a sus características y orientaciones. En la mayor parte de los casos, las polémicas brotaron en el seno de la institución; en otros, se originan en movimientos o asociaciones externas a la misma que actúan en el medio corporativo. Las organizaciones que surgen en el mismo ámbito de intereses al supuestamente defendido por alguna de las instituciones estudiadas vienen a competir, de hecho o de derecho, por la correspondiente representatividad sectorial; a medida que esa competencia resulta exitosa, cada entidad debe adecuarse a las nuevas reglas del juego. Si bien los desafíos pueden provenir de movimientos internos o externos, sus efectos se potencian cuando ambos convergen en una misma ocasión. Estos casos, muy puntuales, tuvieron repercusiones en las orientaciones de alguna entidad y en su sistema de decisión; su análisis permite evaluar la resistencia de las respectivas dirigencias a ampliar sus cuadros con la incorporación de quienes pueden representar corrientes o posiciones distintas en el sector.

Se pueden adelantar dos conclusiones al respecto. En primer lugar, que ese tipo de desafíos sólo fue asumido, provocando alguna respuesta concreta, cuando la dirigencia en cuestión se sintió amenazada, potencial o realmente, en su composición y formas de actuar. En segundo lugar, que las reacciones fueron siempre de tipo defensivo y buscando mantener el predominio del grupo de control tradicional.

La importancia de esos desafíos fue diferente en cada caso y cambiante a lo largo del tiempo. Una evaluación de la experiencia del Grupo de Cinco indicaría que ellos fueron mínimos en la CAC, que tuvieron un grado mayor en la SRA y que alcanzaron niveles intensos en la CACon, la UIA y la Bolsa. De éstas últimas, sólo la Bolsa fue capaz de absorber las posiciones diferentes mediante un sistema institucional que permitiera el cambio de dirigencia; en las otras dos, los conflictos llevaron a la ruptura o a cambios impuestos desde afuera de la entidad. Análogamente, el quiebre institucional ocurrido en ABRA en 1972, debido a las diferencias de criterio e intereses entre ciertos bancos locales y extranjeros (que dio lugar al nacimiento de ADEBA) sugiere que la rigidez institucional para absorber conflictos es una característica de esas instituciones tradicionales.

La UIA ofrece la historia más larga y compleja de desafíos a su dirigencia que, a los efectos de este análisis, conviene iniciar antes del período cubierto por el estudio. En particular, porque a mediados de la década del cuarenta encaró un conflicto grave cuyas consecuencias signaron su derrotero institucional por mucho tiempo. La entidad mantuvo buenas relaciones con el entonces Coronel Perón, en los primeros años del régimen militar surgido en 1943, pero pasó abiertamente a la oposición a este en 1945. El conflicto estalló debido a la propuesta de Perón de convertirla en el embrión de una posible central empresaria cuya actividad permitiera contrapesar la ya notable presencia sindical en el sistema político. La dirigencia de la UIA consideró que ese proyecto representaba una amenaza a su propia conducción, puesto que asumirlo implicaba ampliar la masa de sus asociados y modificar sus normas internas; este episodio es el primer caso, y el más evidente, en que una de estas entidades rechaza transformarse en corporación formal para mantener su estructura clásica y su dirección tradicional. El rechazo a la propuesta desató un enfrentamiento con el régimen militar, y con el propio Perón, que se hizo más complejo e intenso a lo largo de 1945 hasta hacer olvidar su origen.

En 1946 el gobierno intervino a la UIA, que estaba dividida en cuanto a su relación con el peronismo; la

decisión se tomó inmediatamente después de las elecciones nacionales (ganadas por el peronismo) y de las elecciones internas en la entidad (ganadas por su conducción tradicional con marcado acento opositor al nuevo régimen). Durante un largo período, el gobierno titubeó en cuanto a utilizar o no la estructura de la UIA para crear la central empresaria que había planteado; recién en 1953 tomó la decisión legal de disolverla en coincidencia con la creación de la CGE. A lo largo de esos siete años la entidad funcionó bajo la intervención oficial, pero contando siempre con la presencia activa del sector más negociador de sus antiguos grupos dirigentes, que esperaba recuperar sus posiciones de control.

El gobierno surgido del golpe militar de 1955 devolvió con premura la personería jurídica a la UIA; simétricamente, disolvió por decreto a la CGE. El gobierno también nombró un interventor para encarar la reconstitución formal de la entidad; la designación recayó en Pascual Gambino, el candidato de la lista triunfante en 1946 que no había llegado a ocupar el cargo. Esta medida se presentó como un resarcimiento moral a dicho dirigente y como una manera de asegurar la continuidad institucional de la UIA por encima de la brecha marcada por la intervención anterior; en los hechos, sirvió, sobre todo, para que los antiguos grupos dirigentes de la entidad retomaran el timón. Gambino se rodeó de ellos para recorrer el proceso de normalización que culminó en 1957; la Asamblea de ese año legitimó a una junta cuyos integrantes eran, en su mayoría, quienes habían figurado en ella hasta 1946. La UIA retomó su lógica y su dirección tradicional pese a los cambios ocurridos en el sector empresario e industrial en el interín. Finalizó así una experiencia significativa durante la cual un gobierno intentó modificar a la UIA y otro gobierno, más tarde, aseguró el retorno de su antigua dirigencia.

Las nuevas condiciones sociales de la Argentina presentaron rápidamente nuevos desafíos a la entidad. A partir de 1958, la restitución oficial de la personería a la CGE abrió una larga etapa de competencia a la representatividad de la UIA; ese fenómeno se combinó con ciertas demandas internas a su dirigencia surgidas de los cambios operados en el seno del sector industrial y, por lo tanto, de sus agrupaciones gremiales. El conflicto se agudizó hacia fines de la década del sesenta cuando algunas cámaras empresarias del interior del país se retiraron de la entidad que, según ellas, representaba a la gran empresa porteña; el golpe más fuerte a la UIA, se produjo poco después a causa del retiro de la poderosa Asociación de Industriales Metalúrgicos. Con su renuncia, estas cámaras protestaban contra la concentración del

poder de decisión en la entidad y señalaban su impotencia en cuanto a modificar la conducta de su reducido grupo de control mediante el debate y el activismo interno. Esas reacciones tuvieron consecuencias previsibles. En los primeros años de la década del setenta, la dirigencia de la UIA enfrentaba un triple desafío: uno proveniente de sus bases sociales, otro de la competencia abierta de la CGE y de otros movimientos empresarios del interior del país y, finalmente, de una coyuntura signada por la rápida evolución hacia el retorno del peronismo al gobierno, con todo lo que ello significaba en términos políticos para quienes habían hecho del antiperonismo una bandera de lucha. Por primera vez en ese período, un grupo de dirigentes aceptó esos desafíos e inició una reorientación de las estrategias de la entidad que llevó, luego de un largo proceso de cambio, a aceptar la fusión con la rama industrial de la CGE. Esto ocurrió en 1974, ya con el peronismo en el gobierno y José Gelbard, presidente histórico de la CGE, en el cargo de ministro de Economía; cabe agregar que la nueva entidad, denominada CINA, no llegó a concretar su constitución formal hasta que fue intervenida y disuelta inmediatamente después del golpe militar de 1976. Una vez más, la suerte de la UIA se decidía en los despachos oficiales.

En el período 1974-76, los antiguos grupos de control de la UIA habían creado su propio movimiento, destinado a tener una voz en la CINA; a partir de la restitución de la personería jurídica a la entidad, se abocaron a recuperar el control. Sin embargo, la segunda reconstitución de la UIA resultó más complicada que la primera, debido a la presencia de fuerzas e intereses competitivos, que contaban con acrecentada capacidad de negociación; recién en 1981 se pudo normalizar la UIA pero los acuerdos modificaban radicalmente sus características previas. Los estatutos de la nueva UIA sólo aceptan cámaras industriales como afiliadas y le otorgan a cada una un voto, proporcional a la importancia en el producto del sector de la rama, o la región, que representan, la presencia conjunta y obligatoria de cámaras sectoriales y regionales combina criterios productivos y federales que modifican la fisonomía de la entidad con respecto a sus antecedentes históricos y la hacen más parecida a los modelos corporativos clásicos.

La descripción de la nueva UIA no es tan importante para este análisis como el hecho de que sólo se lograron ciertos cambios luego de un proceso de intensos conflictos y de presiones abiertas del poder público sobre su funcionamiento. La UIA fue intervenida en 1946, 1955 y 1976 y en todos los casos estuvo sometida a procesos de reorganización bajo control oficial; las intervenciones duraron, en conjunto, 14 años entre 1946 y

1981. Además, la entidad enfrentó intensos desafíos políticos y gremiales a su representatividad y accionar durante todo el período y, especialmente, en las décadas del sesenta y setenta. Todo ese acontecer borrascoso -y único entre las entidades estudiadas- no fue suficiente para modificar su conducción. La resistencia interna, apoyada a veces por la acción oficial, limitó los cambios a tal punto que incluso después de 1981 la mayoría de sus dirigentes tradicionales subsisten en posiciones claves.

El poder del grupo de control y su capacidad para superar todos esos desafíos no están ligados solamente a su posición en la entidad; su acción a lo largo de los períodos en que la UIA estuvo intervenida permite suponer que dispone de otras herramientas de poder social que le son útiles para retornar a sus puestos. Al mismo tiempo, su rol dirigente en una organización de industriales genera contradicciones continuas con las demandas de representatividad de los empresarios del sector que han convertido a la UIA en la entidad de historia más difícil (pero también más sugerente) del grupo estudiado.

La CACon protagonizó otro caso de conflicto intenso que terminó con su ruptura y la separación de la UAC. La primera estuvo dirigida durante décadas por sus dirigentes tradicionales, hasta que surgió una corriente opositora que tomó fuerza en 1983; el conflicto se absorbió en ese momento, pero apenas dos años después las diferencias internas llevaron a la ruptura. Los dirigentes tradicionales insistieron, tanto en 1983 como en 1985, en la conveniencia de acordar una lista única; consideraban más eficiente para elegir una conducción el consenso previo entre "amigos" que la competencia electoral. No lograron imponer dicho objetivo, pero ganaron en 1983 la confrontación interna; en 1985, en cambio, consiguieron imponer una lista única, que incorporaba candidatos disidentes, tras una compleja negociación. Pero, luego de la instancia electoral, retuvieron la totalidad de los cargos de la mesa ejecutiva apoyados en su control de la junta. El uso de esta instancia intermedia justifica las apreciaciones previas sobre el sistema de control en estas entidades; el episodio que bloqueó su ingreso a la máxima autoridad de la CACon colmó la paciencia de la oposición, que renunció en masa para dar vida a la UAC. La nueva entidad presenta, desde entonces, una competencia externa, objetiva, por la representación del sector, aunque busca definir su propio ámbito mediante la segmentación del mismo.

Queda por tratar el caso de la SRA, cuya representación del sector agrario enfrenta cierto desafío latente por parte de otras organizaciones. En efecto, el agro es un sector que cuenta con un amplio número de

asociaciones, cada una de las cuales expresa segmentos específicos aunque poco diferenciados entre sí. De hecho, se ha forjado un reparto consensual según el cual la SRA expresa a los productores más grandes; CARBAP a los medianos de la pampa húmeda, (lo que le otorga gran influencia en CRA, que actúa a escala nacional); FAA a los más chicos y, especialmente, a los afincados en las denominadas economías regionales; CONINAGRO, finalmente, a las organizaciones cooperativas. En la medida en que no hay un límite formal definido, surgen superposiciones y zonas de fricción entre una y otra, que mantienen cierto grado de competencia por la representación de sus asociados y su capacidad de liderazgo; de todos ellos, interesan para este caso los posibles conflictos latentes entre CARBAP y la SRA por sus efectos sobre la última. Estas dos entidades presentan superposición de socios, y hasta de algunos dirigentes, pero ambas aceptan, tácitamente, un reparto de tareas y actitudes que podría resumirse como sigue: mientras la SRA adopta un rol más diplomático, de defensa de posiciones e intereses a largo plazo, acorde con su carácter de entidad de elite, CARBAP asume posiciones más enérgicas y combativas, más relacionadas con su papel corporativo. De todos modos, puede sugerirse que la presencia misma de CARBAP -que, como se recordará, surgió hace medio siglo como un desprendimiento de la SRA- condiciona las actitudes de la SRA y la obliga a mantener posiciones más "corporativas" y menos "elitistas" que las que adoptaría, presumiblemente, de no existir dicha competencia objetiva.

Un fenómeno similar está ocurriendo con la CAC en los últimos años debido a la activa gestión de la CAME que tiende a desafiar su representatividad del sector comercial. La CAC parece haber optado, por reforzar su papel de defensora de los comerciantes, lo que le exige, al mismo tiempo, atenuar el acento sobre su antiguo rol de central de los negocios en general y de promotora de una ideología de mercado. En los dos casos (la SRA y la CAC) se trata de tendencias no exentas de ambigüedad, puesto que ambas reivindican de igual manera, aunque con distinto énfasis en cada ocasión, su carácter corporativo sectorial tanto como su rol institucional de promotoras de ideas y tradiciones sociales. Por eso puede decirse que para ellas, a diferencia de los casos de la UIA y la CACon, los desafíos de tipo corporativo surgen más desde afuera que desde adentro de cada entidad y tienen menor incidencia en la modificación de sus conductas.

La Bolsa, por último, es una entidad que ha logrado manejar sus diferencias internas sin conflictos mayores pero que enfrenta, ahora, nuevos desafíos externos. La Bolsa alberga en su seno dos corrientes básicas. Para una de ellas, la entidad es una organización que agrupa a los

actores del mercado bursátil y su objetivo consiste en defender esos intereses sectoriales. La segunda la considera un órgano de expresión de la ideología del mercado o, más aún, de los intereses globales de los empresarios. No se trata de dos posiciones inconciliables; a los primeros les conviene que la entidad tenga mayor presencia social para defender sus intereses, mientras que los otros se benefician, en cierta forma, de esa imagen universal de la Bolsa como un lugar clave del mercado. Sin embargo, en determinadas coyunturas, esos intereses se contraponen y provocan conflictos internos más intensos que se resuelven por medio de los mecanismos estatutarios ya analizados. En cambio, la tendencia latente de la Bolsa a ocupar el rol de una central empresaria no generó conflictos con otras entidades, que la incorporaron como una más a sus acuerdos de acción conjunta.

A pesar de esos antecedentes, la Bolsa comenzó a enfrentar en los últimos años un desafío en sus actividades operativas como ámbito monopólico de la negociación de títulos privados y públicos. En efecto, la creación de un segundo mercado, organizado ahora como el Mercado Abierto, que sigue la tendencia mundial a la apertura de los mercados bursátiles y su integración con el sistema financiero, forjó una competencia creciente y efectiva, que el transcurso del tiempo traslada espontáneamente al plano institucional. La Bolsa se encuentra en la actualidad ante la disyuntiva de competir con el Mercado Abierto, perdiendo su imagen de representante del mercado en general, o de integrarlo a su sistema orgánico con el objeto de reforzar su papel socio-político. En una actitud prevalece la defensa de intereses específicos y sectoriales; en la otra, ciertas lógicas de poder. El resultado no se puede adelantar todavía y escapa a los límites temporales del estudio, pero su interés reside en que permite observar hasta qué punto ciertos cambios económicos y sociales pueden desafiar, desde su interior o desde el exterior, la evolución anterior de alguna de las grandes corporaciones locales.

La revisión de las principales crisis atravesadas por las entidades estudiadas refuerza las hipótesis en cuanto a su notable estabilidad institucional, combinada con la permanencia de los mismos dirigentes en los puestos de control. Los desafíos internos, originados en diversas oportunidades, no se pudieron procesar institucionalmente debido a la rigidez y resistencia al cambio de los dirigentes de dichas entidades; las rupturas, el retiro de asociados o las soluciones desde afuera -como las sucesivas intervenciones estatales a la UIA- fueron las únicas salidas encontradas a esas crisis. Los desafíos externos, en cambio, lograron ciertos efectos a medida

que el crecimiento de nuevas entidades generó una competencia objetiva por la representación empresaria. En estos casos, la menor disidencia interna no inhibe el surgimiento de desafíos externos que tienden a modificar la forma de actuar de las corporaciones estudiadas.

Los cambios no fueron decisivos. El resumen del panorama de varias décadas destaca la permanencia de posiciones y de dirigentes antes que su renovación. Las mayores entidades corporativas argentinas disponen de una autonomía y una capacidad de acción que se apoya en otros aspectos institucionales cuyo análisis debe agotarse antes de efectuar el balance final.

6. FUNCIONES CORPORATIVAS Y SU FUNCIONALIDAD

Una organización es siempre algo más que sus socios y sus dirigentes; su funcionamiento requiere una estructura administrativa y de servicios cuya complejidad y tamaño están íntimamente ligados a sus objetivos. Las necesidades mínimas de promover la comunicación entre los miembros implican ciertos requisitos básicos que crecerá a medida que se expresan nuevas demandas. La posibilidad de satisfacer esas necesidades depende del monto de los recursos que se pueden captar.

La interrelación constante entre objetivos, demandas de estructura y magnitud de recursos se convierte en un elemento básico de la entidad corporativa. Si sus objetivos son restringidos, surgirán pocas demandas por una estructura más grande y costosa; inversamente, si no consigue captar recursos, deberá reducir sus actividades a las limitaciones impuestas por los montos disponibles. Las relaciones de influencia pueden tener uno u otro sentido, pero siempre adquieren un rol decisivo en el carácter de la organización.

Las consecuencias son múltiples. A medida que una organización crece, crece su influencia y su capacidad de actuar; a lo largo de ese proceso desarrolla una estructura gerencial y administrativa que, a su vez, tiende a redefinir los objetivos de la entidad y el rol de sus dirigentes. El fenómeno burocrático diferencia a una organización de un simple agregado de individuos e incorpora racionalidades específicas e inercias institucionales en su comportamiento.

La magnitud de los recursos disponibles se convierte en la principal limitante de esa evolución y sirve como indicador del tamaño y complejidad real de cualquier organización. Esos recursos no necesariamente provienen de los socios; la experiencia enseña que hay otras fuentes de ingresos entre las cuales se cuenta la provisión de servicios que, además de satisfacer demandas, tienen un valor comercial para la respectiva entidad. Las actividades comerciales de las corporaciones estudiadas tienen efectos que van más allá de su dimensión presupuestaria, pues permiten ampliar el ámbito de su presencia social, financiar parte de su estructura organizativa y modificar las relaciones entre la dirigencia y los socios.

Por esos motivos, estudiar las actividades comerciales de estas entidades representa un paso previo para evaluar su capacidad económica y sus efectos en la estructura. De allí se extraerán consecuencias

adicionales sobre el rol de los dirigentes y sus relaciones con los socios.

6.1. Servicios y actividades comerciales

En sus conocidos estudios sobre entidades corporativas, P. Schmitter (1985) ha señalado que ellas actúan con lógicas diferentes, y aun competitivas, que definen su carácter. Si las corporaciones enfatizan la provisión de servicios a sus socios, por ejemplo, tienden a convertirse en empresas; si, en cambio, estimulan el consenso interno a través de la participación, se orientan hacia la forma de club. La diferencia es importante en múltiples aspectos. Las actividades comerciales incrementan los recursos de la entidad, pero en condiciones que generan demandas de comportamiento empresario y provocan efectos sobre la definición de objetivos y actitudes de la dirigencia. La forma de club, en cambio, privilegia la orientación "hacia adentro" de la institución sobre las acciones frente al mundo y, en ese sentido, se aleja del criterio corporativo. Ninguna de las entidades estudiadas es puramente una "empresa" o un "club" en el sentido de Schmitter, pero todas se ubican en posiciones intermedias del continuo que une a ambos extremos y conviene definir para comprender su carácter.

La tendencia de las corporaciones a proveer servicios, se origine o no en la demanda de sus miembros, resulta impulsada por el interés natural de toda asociación en cuanto a asegurar y/o ampliar sus recursos. En general, los servicios ofrecen una fuente de ingresos más estable y más abundante que las cuotas sociales en una agrupación masiva formada por miembros independientes. El problema de la financiación de estas entidades es bien conocido debido a las dificultades observadas para cobrar cuotas a un número más o menos elevado de socios si esto no se logra a cambio de una prestación evidente y reconocida de servicios. Este problema fue encarado en diversos países mediante leyes que obligan a la afiliación masiva de los miembros de un sector a la respectiva entidad corporativa, incluyendo lógicamente el pago compulsivo de las cuotas sociales; en algunos casos, la legislación cede a esas organizaciones la explotación comercial de servicios especiales a sus socios para facilitar su financiamiento. Los sindicatos de trabajadores en la Argentina ofrecen un ejemplo de éste tipo; la ley dispone su reconocimiento formal y les concede el monopolio de la representación correspondiente, así como decide la afiliación masiva de sus miembros potenciales; a eso se agrega el pago compulsivo de las cuotas sociales y de servicios especiales que se crean por ley (como las obras

sociales). Estas regulaciones otorgan a los sindicatos una capacidad económica y una presencia política cuyas presuntas ventajas son objeto continuo de polémica. El intento de establecer normas simétricas para las cámaras empresarias fue planteado por el gobierno peronista en el período 1946-55 y llevado a cabo con la constitución de la CGE. Las entidades tradicionales rechazaron abiertamente esa estrategia y lograron la supresión de aquella entidad y de sus normas constitutivas luego del golpe de estado de 1955; aun así, hubo varios intentos posteriores en la misma dirección, de los cuales perduran algunas experiencias que escapan a este análisis.

La resistencia de las entidades tradicionales a la afiliación compulsiva no se debe a que dispongan de grandes recursos. Por el contrario, como veremos más adelante, los ingresos que perciben en concepto de cuotas sociales son escasos, y de difícil recaudación. Tampoco se debe a que dispongan de grandes ingresos por servicios, aunque casi todas ellas tienen alguna actividad comercial. Su actitud combina una rígida posición ideológica con cierta conformidad con la dimensión económica y organizativa vigente en. Estos temas no pueden separarse de sus formas de financiación.

Casi todas las entidades estudiadas prestan algún tipo de servicio comercial que les ofrece un ingreso considerable en términos relativos. Esas actividades tienen la particularidad de que no siempre corresponden a objetivos corporativos en sentido estricto y no siempre se realizan para el universo de los asociados. En otras palabras, sus actividades no se explican tanto por demandas de sus miembros como por el objetivo de generar fondos más o menos autónomos para la organización. La vocación empresaria de esas entidades, aunque poco mencionada, es un factor clave de su capacidad operativa, de su manejo y hasta de sus orientaciones, cuyos efectos se notan especialmente en el grupo de Cinco.

La SRA dispone de dos fuentes tradicionales de recursos: el predio de Palermo, donde realiza todos los años la Exposición Rural, y los registros genealógicos. Los terrenos de Palermo le fueron cedidos en concesión, que se renueva periódicamente, por el gobierno nacional hace más de un siglo para que realice allí su exposición anual que es una de sus actividades manifiestas más importantes; en el resto del año, la SRA alquila esas instalaciones y recibe un ingreso adicional a los recursos provistos por la propia exposición. Los registros certifican el origen genético del ganado de raza y fueron iniciados en el siglo pasado como parte de necesidades de los productores captadas por la entidad; la tarea exige un esfuerzo administrativo financiado con

aranceles y derechos cobrados a los productores. Estos dos servicios económicos representan para la SRA entre el 70% y el 90% de sus ingresos totales.

Ninguna de estas dos actividades implica un servicio especial a los socios ni se limita a ellos. La SRA ofrece la exposición a todos los productores agropecuarios, acorde con su autoproclamado papel rector de los mismos, y alquila las instalaciones a cualquier empresa comercial durante el resto del año. Los registros, a su vez, deben necesariamente cubrir todo el ganado correspondiente. Es una ironía, frente a las posiciones explícitas de la SRA sobre su relación con los gobiernos, que ambas actividades se basen en concesiones estatales; el predio de Palermo es propiedad fiscal y el registro es una tarea monopólica y de carácter público que se realiza por concesión implícita o explícita del gobierno. No casualmente hubo diversas pujas en torno a ambos aspectos; en diversas oportunidades el Estado intentó recuperar el predio y en una ocasión, durante el primer gobierno peronista, asumió directamente el manejo de los registros. La SRA se opuso con éxito a esas decisiones, blandiendo un discurso que enfatiza la tradición y los valores del agro, pero en el que pasa siempre desapercibida la importancia comercial de esas actividades en su financiación.

La UIA ofreció históricamente diversos servicios a sus socios. En la década del cuarenta contaba con una importante oficina de asesoramiento legal y otra de servicios médicos; ésta última se reorganizó luego de 1955 pero fue cerrada posteriormente por no ser rentable. Hacia fines de la década del cincuenta y comienzos de los sesenta, la entidad publicaba una revista y un periódico que, al mismo tiempo que le permitían transmitir sus mensajes y opiniones sobre el acontecer nacional, le aportaban ingresos en concepto de publicidad. En los setenta, organizó un servicio de obra social médica para ejecutivos de empresas industriales, de acuerdo con la legislación que otorgaba esa posibilidad a los sindicatos respecto a los trabajadores. El servicio se convirtió en una empresa de dimensión considerable y por primera vez la UIA contó con un recurso que le hubiera permitido ampliar sus actividades; sin embargo, la experiencia tuvo corta vida, dado que poco después la UIA se fusionó con la central industrial de la CGE. Los dirigentes de la UIA no consideraron oportuno dejar tan considerable fuente de fondos en otras manos y decidieron independizarla formalmente de la UIA en 1974 para convertirla en una empresa. Antes de ese experimento, la UIA encontró dificultades para financiarse a través de actividades comerciales y actuó con menor disponibilidad de fondos que la SRA; el mismo fenómeno ocurrió luego de su

reestructuración en 1981, dado que desde entonces depende íntegramente de las cuotas sociales.

La CACon brinda diversos servicios a sus asociados y creó varias empresas comerciales asociadas. La principal, desde hace varias décadas, es una compañía de seguros para empresas constructoras que opera como sociedad anónima independiente de carácter comercial, pero es manejada por la dirigencia de la entidad. La participación personal de los dirigentes de la CACon en esa compañía asegura los lazos entre ambas y refuerza la capacidad económica de la primera; en varias oportunidades, la CACon recibió donaciones de la aseguradora para atender sus necesidades.

La CAC ofrece asesoramiento a sus socios sobre disposiciones legales y normativas que afectan al desenvolvimiento empresarial y organiza cursos pagos sobre diversos temas; esos servicios mejoran sus ingresos y, al mismo tiempo, parecen ser el principal incentivo para que muchos de sus miembros permanezcan afiliados.

La Bolsa se financia, básicamente, con su actividad comercial. Las comisiones que percibe sobre las transacciones realizadas en el mercado bursátil, más los derechos que cobra a las empresas cotizantes, representan la parte decisiva de sus ingresos. En rigor, la Bolsa mantiene una compleja trama de relaciones institucionales y comerciales con varios entes, organizados a su vez como sociedades anónimas independientes, que, en conjunto, forman un verdadero emporio comercial; los dirigentes de la Bolsa, que es una institución sin fines de lucro, están estrechamente relacionados, formal e informalmente, con los accionistas y dirigentes del Mercado de Valores S.A., la Caja de Valores S.A. y el Banco de Valores S.A., que acumulan en conjunto un patrimonio equivalente a varios millones de dólares y manejan un flujo de ingresos de valor similar. Esas actividades económicas específicas requieren, a su vez, una organización comercial de gran dimensión que resulta difícil separar, sin embargo, de las funciones corporativas de la Bolsa; en consecuencia, esta dispone de recursos varias veces superiores a los de cualquier otra entidad estudiada.

En contraste con estos casos, CARBAP no ofrece servicios a sus asociados; su tarea es pura y explícitamente gremial y en el aspecto económico se limita a percibir una cuota periódica de las entidades locales que la forman; dichos aportes apenas alcanzan para sostener un mínimo aparato administrativo. CARBAP es la más "pobre" de las corporaciones estudiadas y se debate cotidianamente con las dificultades que le plantea su carencia de recursos. Las sociedades locales que la

forman, en cambio, brindan servicios de distinto tipo, desde la recaudación y pago de aportes previsionales para el personal agropecuario hasta telefonía rural, que les otorgan un razonable margen de maniobra económico y administrativo. La relativa holgura de las sociedades locales en estos aspectos no se traslada a la entidad coordinadora que no provee servicios y depende exclusivamente del aporte de recursos de esas filiales.

En definitiva, las corporaciones que han logrado organizar alguna estructura de servicio de carácter comercial disponen de ventajas comparativas para su accionar. En la medida que tienen éxito en dicha tarea cuentan con una masa suficiente de recursos para su actividad; además, esa forma de captación de fondos les otorga cierta independencia respecto de los aportes de sus socios y, en consecuencia, de las opiniones y actitudes de estos últimos. Las más exitosas en términos de magnitud de fondos son la SRA y la Bolsa, aunque cada una de las otras del Grupo de Cinco ha desarrollado una fuente propia de ingresos esos servicios, como se mencionó, no se limitan a sus socios y ni siquiera pueden ser encuadrados como tareas típicamente corporativas.

6.2. Dimensión económica y fuente de recursos

Las dimensiones económicas de las corporaciones, medidas en términos de los recursos que manejan, ofrecen un indicador sugerente con respecto a su capacidad de acción, a su mayor o menor complejidad administrativa y organizativa y, en definitiva, a la amplitud de los objetivos que se proponen. Las formas de captación de esos recursos ofrecen, al mismo tiempo, un indicador sobre cómo distribuyen esa carga entre las cuotas sociales y los ingresos por servicios comerciales; es decir, entre la entidad que tiende a ser corporativa *strictu sensu* y la que se orienta hacia la empresa comercial. De manera convergente, se puede ver la importancia de la carga que imponen sobre sus socios -o que estos se autoimponen- como una medida de su relación mutua. Recién después de este análisis, que se realiza con criterios absolutos y comparativos, se estudiarán los usos efectivos de dichos recursos.

El presupuesto anual de ingresos y gastos de cada una de las entidades del Grupo de Cinco se ubica dentro de una gama que va desde medio a un millón de dólares. Se observan algunas fluctuaciones en esos montos debido a la inflación, así como a diferentes circunstancias en cada entidad y coyuntura que no cabe detallar; sin embargo, los valores se mantienen dentro de la dimensión relativa en la cual opera cada una de ellas. La estabilidad de

esos montos a lo largo del tiempo sugiere que han logrado una magnitud posible o satisfactoria para sus objetivos; la escasez de reclamos de la dirigencia por mayores recursos sugiere, además, que están adaptadas a esas dimensiones económicas (con excepción de CARBAP, cuyos lamentos en ese sentido son constantes). En consecuencia, es posible clasificarlas por su dimensión económica y comparar los montos manejados por ellas, para extraer diversas conclusiones.

La UIA y la CACon se ubican en el extremo inferior de la gama mencionada, con presupuestos del orden de medio millón de dólares; la CAC dispone de fondos mayores, mientras que la SRA está en el extremo superior con recursos anuales de un millón de dólares. La Bolsa exige un enfoque diferente debido a que su presupuesto incluye ingresos elevados que se destinan, en buena medida, a los gastos comerciales y administrativos que requiere su gestión estrictamente empresaria; sus estados contables no permiten diferenciar, dentro de los recursos totales, los disponibles para actividades de tipo corporativo, pero estos últimos son suficientes para definirla como la entidad más "rica" de las analizadas.

Una porción sustantiva de los ingresos de estas entidades deriva de los servicios que prestan y que fueron tratados más arriba; de allí surge que los socios aportan montos reducidos en términos absolutos y relativos. La participación de la cuota de los afiliados en el presupuesto total va desde un mínimo inferior al 10% en la Bolsa hasta no más del 40% en la UIA y la CACon; estos datos confirman que la financiación de las entidades del Grupo de Cinco no se basa sustancialmente en las contribuciones de sus afiliados.

La consecuencia inmediata de esa distribución de ingresos consiste en que dichas entidades fijan aportes que no implican esfuerzo económico para sus asociados directos. La SRA, por ejemplo, una de las entidades más conspicuas de la clase alta porteña, establece una cuota para sus miembros del orden de dos dólares mensuales, inferior a la que impone cualquier otra institución de menor rango social. Los aproximadamente 10.000 socios individuales de la Bolsa pagan una cuota similar; en cambio, las empresas y otros miembros institucionales abonan derechos mayores por su participación. En general, la combinación en ésta y las otras entidades mencionadas de diversos tipos de asociados, a los cuales se aplican cuotas diferenciales que no son de público conocimiento, impidió realizar un cálculo exhaustivo para cada caso; aun así, se puede inferir que las mayores empresas aportan una porción sustancial de los recursos provenientes de cuotas sociales en la UIA, la CAC y la CACon.

La información relativamente más abundante en este sentido es la registrada para la UIA; su historia revela que contó, desde fines del siglo pasado, con "socios benefactores" que resolvieron generosamente sus carencias de fondos en ciertas coyunturas y hasta aportaron los recursos necesarios para algunos avances cualitativos en la vida de la entidad. Los aportes especiales de esos socios, por ejemplo, permitieron que adquiriera su sede social a comienzos del siglo y que terminara, durante la década de los setenta, la construcción del nuevo edificio que alberga sus oficinas. Esos socios benefactores no siempre fueron los mismos, pero los identifican rasgos comunes: se trata siempre de grandes empresas, con vocación por participar en la vida de la UIA y su sistema de decisión, cuyo aporte es un apoyo que puede transformarse en influencia. El mismo fenómeno se repite en la CAC y la CACon, aunque la información al respecto es menos explícita que la de UIA. En ninguno de los casos estudiados se pudo disponer de datos contables detallados que permitieran evaluar a fondo la hipótesis anterior, pero los resultados obtenidos, aunque indirectos, son coherentes y convergentes con ella.

En definitiva, puede afirmarse que la mayoría de los miembros de estas corporaciones no realiza un aporte significativo a su presupuesto. En algunos casos, porque la financiación de la entidad se ve aliviada por el aporte económico de los servicios que esta ofrece; en otros, por el apoyo directo de las mayores empresas asociadas; en otros, en fin, por la combinación de ambas variantes. Este resultado sugiere que la dimensión adoptada para el presupuesto de cada una de esas entidades (que se mantiene más o menos estable a lo largo del tiempo) depende de una estrategia implícita de no cargar costos sobre la mayoría de los asociados; en caso de necesidad, el adicional requerido sobre los ingresos por servicios proviene de un grupo de socios grandes. Esa financiación no parece representar un esfuerzo para sus benefactores si se tienen en cuenta sus dimensiones económicas con respecto a la escasa dimensión relativa de los presupuestos de esas entidades. El presupuesto de la UIA, por ejemplo, equivale a un milésimo del uno por ciento de la facturación acumulada de solamente las cien mayores empresas industriales del país, comparación suficiente para señalar su insignificancia para éstas. En contraste conviene recordar que los sindicatos de trabajadores recaudan para sus actividades un valor promedio que equivale al 2% de la masa de salarios. Desde este punto de vista, los aportes efectuados a las entidades corporativas por parte de las grandes empresas son insignificantes y podrían ser muy superiores, en general, en el caso de que estas últimas tuvieran motivos para decidirlo.

Este mismo fenómeno puede apreciarse mejor en una comparación con ADEBA, pues resulta significativo que esta entidad llegara a disponer en los últimos años de una masa de recursos similar a la utilizada por las grandes organizaciones tradicionales del Grupo de Cinco. ADEBA, como se recuerda, está formada por un par de decenas de bancos y financiada en lo esencial por un reducido número de los mayores entre ellos. Esta organización, dispuesta a actuar en la vida empresarial local, para defender posiciones e intereses particulares, recauda de una pocas empresas bancarias, y sin dificultades aparentes, una masa de ingresos similar a la manejada por las mayores corporaciones del país. No hay duda de que esos recursos (sumados a su coherencia ideológica y a la importancia de sus representados) forman una parte de las explicaciones sobre su presencia y capacidad de acción en el medio local.

Las entidades locales no manejan grandes recursos si se atiende a la experiencia de otras naciones. Las mayores entidades corporativas europeas, por ejemplo, cuentan con presupuestos cuya magnitud es varias decenas de veces superior a la observada en los casos locales. Esta relación sólo debe tomarse como indicador muy general de dimensión, dadas las dificultades de comparar realidades nacionales y económicas muy diferentes, pero permite clasificar a las corporaciones argentinas como pequeñas por sus dimensiones económicas.

Las entidades del Grupo de Cinco no disponen tampoco de recursos demasiado grandes en términos del medio local; el ejemplo de ADEBA sugiere que una organización de pocos miembros puede captar recursos equivalentes al de las grandes corporaciones nacionales. Más aún, otras entidades sectoriales argentinas, como las organizaciones que agrupan a profesionales universitarios, manejan presupuestos mayores que las grandes corporaciones empresarias*.

Estos resultados parecen contradictorios con el carácter de las entidades estudiadas. Todas disponen de ingresos comerciales y cuentan con socios influyentes que podrían financiar un incremento de sus actividades. Los socios masivos, en cambio, si bien le otorgan una representatividad muy amplia, no tienen una participación equivalente en la financiación. La convergencia de estos factores sugiere que la dimensión de las entidades se acomoda en un nivel que combina los recursos provenientes de sus actividades comerciales con los provenientes de

* El Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Capital Federal y Tierra del Fuego por ejemplo, que por definición abarca un área restringida del país, maneja un presupuesto superior al millón de dólares anuales según sus balances.

sus miembros más poderosos económicamente y con mínima dependencia del conjunto de sus asociados.

La experiencia de CARBAP confirma por contraste, las dificultades para financiarse con el aporte voluntario de los socios; el presupuesto de esa entidad es pequeño y se recauda con atrasos que crean problemas para su actividad. CARBAP se maneja con montos del orden de los 50.000 dólares anuales, que representan la décima parte del mínimo observado en las corporaciones del Grupo de Cinco. Los recursos captados por CARBAP apenas alcanzan para pagar gastos menores de oficina y secretaría; sus constantes reclamos indican que esos fondos ni siquiera son recibidos de manera más o menos fluida y sistemática.

También CARBAP ensayó, aunque esporádicamente y con poco éxito, financiarse a través de actividades colaterales; la organización de exposiciones ganaderas, y la emisión de rifas y otras alternativas similares llegaron a aportar la mitad de sus magros ingresos, pero no modificaron su situación. En 1986, para financiar sus actividades, CARBAP decidió cobrar una tasa sobre la venta de todo ganado vacuno en la zona que cubre; el intento de extraer una contribución directa refleja claramente su preocupación por encontrar soluciones efectivas a su continua astringencia presupuestaria. La entidad justificó esa medida como una retribución razonable por su actividad en defensa de los productores, aunque su implementación planteaba una contradicción con sus propios postulados. En efecto, esta estrategia de captación de recursos requeriría el apoyo de una decisión oficial para ser compulsiva, pero la prédica abierta de CARBAP contra la intromisión del estado, bajo cualquier argumento, en la vida gremial, le impedía solicitarla. De allí que su éxito fue relativo. Interesa destacarla de todos modos porque ella marca, a diferencia de los casos anteriores, la contradicción entre la necesidad de la entidad por captar más fondos y las dificultades para resolver esa demanda mediante el aporte voluntario de los asociados. Esa experiencia justifica, en cierta forma, la argumentación esgrimida por los dirigentes tradicionales de la UIA sobre la importancia de financiar su entidad con el aporte de las mayores empresas, dada la escasa disposición de las cámaras y socios menores para abonar cuotas significativas.

En definitiva, los presupuestos de los Cinco no parecen grandes frente a otras experiencias similares (locales o externas) y contrastan significativamente con el potencial económico de sus asociados. Pero la ausencia de demandas por mayores recursos, a diferencia del ejemplo de CARBAP, sugiere que están conformes con esos montos y sus consecuencias en el plano organizativo.

Conviene dirigir el análisis al modo cómo se usan dichos recursos y su relación con los objetivos corporativos de cada entidad.

6.3. Presupuesto y capacidad organizativa

Una parte de los recursos de cada entidad se destina a fines obvios: mantener la sede social, disponer de empleados para tareas generales, sostener relaciones con los medios de difusión, efectuar reuniones y agasajos y otras actividades relacionadas con la presencia social y las tareas concretas de cada organismo. Otra porción de los ingresos se vuelca a gastos directos inherentes a los servicios que prestan; no es posible dimensionar ese monto a partir de los datos disponibles, pero resulta claro que dichas erogaciones incluyen salarios de personal administrativo o profesional cuyo trabajo puede ser parcialmente utilizado para otros fines sociales. Algunas entidades tienen importantes partidas presupuestarias para sostener su imagen y tradición, como lo hacen especialmente la SRA y la Bolsa. La primera destina erogaciones considerables para decorar y mantener su lujosa sede social, situada estratégicamente en la tradicional calle Florida de la Capital; para sostener una biblioteca actualizada y bien nutrida en temas agropecuarios y referidos a la elite social argentina, y, finalmente, para editar una serie de publicaciones, como su Memoria, con el máximo cuidado por la calidad y presentación. La Bolsa, por su parte, mantiene un enorme edificio en plena "City" porteña, publica numerosas revistas y libros -ya sea directamente o a través de su Fundación- y lanza, con frecuencia, campañas sistemáticas de publicidad en los medios de difusión para sostener su imagen.

Las prioridades anteriores cubren prácticamente la totalidad de las partidas presupuestarias. En consecuencia, quedan pocos fondos remanentes para contratar profesionales y técnicos que estudien los intereses de cada sector, su relación con el resto de la economía nacional, y colaboren en definir y articular las demandas que debe presentar cada entidad. Estas tareas son asignadas, en cambio, a miembros de la dirigencia, o a individuos relacionados con ella, que las llevan a cabo como actividad voluntaria y a título personal. Estos individuos imprimen ciertos rasgos especiales a su tarea, más acordes con los criterios de su grupo de referencia que con los requisitos objetivos de una organización de ese tipo; no resulta extraño, por eso, que los diagnósticos y demandas formales de estas entidades aparezcan muy ideologizados y tiendan a volcarse sobre los grandes cuestionamientos políticos globales. En contraposición, son mínimas las propuestas más

específicas que reconozcan el interés articulado de sus miembros, porque su confección requiere un equipo profesional, y un trabajo especializado para el que no están preparadas organizativamente.

Los ejemplos al respecto son elocuentes. La UIA, una de las entidades más complejas del conjunto debido a la conocida heterogeneidad del sector industrial que debe representar, apenas llegó a tener, en sus mejores momentos, una docena de profesionales contratados. Esa cifra, no muy numerosa por sí misma, todavía exagera la realidad, puesto que dichos expertos eran, en su mayoría, figuras conocidas de la vida política y económica argentina, no comprometidos a tiempo completo con la UIA, y que combinaban su participación en la entidad con otras tareas independientes. En cierta forma, su presencia reflejaba un fenómeno de intercambio de contactos y de legitimación cruzada entre la dirigencia de la institución y esos individuos, que reforzaba la influencia de ambos en el medio político y social; empero, ella tenía escasa relación con la atención de funciones realmente profesionales en procura de objetivos específicos. Además de esos profesionales contratados, la UIA contaba con el apoyo de algunos especialistas en temas laborales e impositivos que atendían las demandas de sus socios en dichos aspectos; esos especialistas eran funcionarios de grandes empresas asociadas que prestaban su colaboración a la entidad pero que no formaban parte de su estructura administrativa. Estas prácticas posibilitaron que el organigrama de la UIA reflejara una complejidad técnica y organizativa escasamente relacionada con su disponibilidad real de expertos. El ejemplo más interesante al respecto es el ofrecido por el Departamento de Estudios Económicos, responsable de la problemática global; ese departamento contaba a lo sumo con uno o dos economistas profesionales, pero la mayoría de sus miembros eran dirigentes empresarios. Sus funciones prácticas, como se vio más arriba, fueron de semillero para la formación y selección de nuevos miembros del grupo de control de la entidad, pero su tarea estrictamente profesional puede considerarse escasa. La UIA no ha publicado en las últimas décadas estudios económicos sobre el sector industrial ni propuestas orgánicas de políticas para su evolución; algunos trabajos de ese tenor fueron realizados por grupos cercanos a la entidad, y avalados de alguna manera por ella, pero no reflejan una actividad institucional.

La SRA también cuenta con un Instituto de Estudios Económicos formado por un puñado de profesionales y dirigido por alguna personalidad política; en los últimos años, su director es un ex ministro de Economía del Uruguay, con estrechos lazos con la sociedad local, que

fue responsable de la estrategia de liberalización y apertura económica del país vecino. El Instituto produce algunos estudios menores, y se encarga del seguimiento de la coyuntura rural, pero las tareas de mayor alcance son atendidas directamente por los dirigentes de la entidad; ellos, o parte de ellos, han efectuado propuestas estratégicas en su calidad de productores y dirigentes del agro. Estos criterios, que privilegian las acciones de los interesados directos sobre los expertos, se reflejan en los más distintos ámbitos. Los dirigentes de la SRA, por ejemplo, manifiestan su preferencia por ver a un "productor" y no a un "técnico" en el cargo de secretario de Agricultura y Ganadería; el primero es considerado un defensor nato de los intereses del sector, mientras el segundo merece reparos debido a su presunta falta de compromiso directo y de conocimiento "práctico" de los problemas rurales.

La CAC tiene pocos expertos en su cuerpo administrativo, pero utiliza ampliamente a su consejo consultivo, formado por personalidades del ámbito político-económico, y conocidas por su participación como ministros o secretarios de Estado en diversos gobiernos. Los miembros de ese consejo, y los dirigentes de la CAC actúan simultáneamente en la escena pública como actores independientes, de manera que cuesta diferenciar las posiciones de la entidad de las emitidas por sus voceros; de análoga manera, se confunde su inclinación a mantener criterios políticos e ideológicos antes que defender los intereses que supuestamente representa. En general, la revista, y otras publicaciones de la CAC ofrecen suficientes ejemplos de la prioridad que otorga a la difusión de principios y criterios generales por sobre los estudios concretos de la problemática sectorial y nacional.

ADEBA ofrece un ejemplo diferente pues dispone de un amplio equipo de profesionales, algunos de ellos contratados directamente y otros cedidos para tareas específicas por sus socios como parte de sus compromisos con la entidad. Su capacidad de actuar se ve reforzada, en todos los casos necesarios, por el apoyo adicional de funcionarios y expertos de los grandes bancos que la forman y operan en estrecha interacción con ella. Esta conexión directa entre intereses de los miembros y actitudes de la entidad, favorecida en este caso por el escaso número de asociados y su elevada homogeneidad, no es la única pero sí la más evidente en las entidades estudiadas. El sistema se repite en los otros casos, vinculando a los grupos de control con asesores y empresas que actúan en cada organización aunque en condiciones más informales. Precisamente, la carencia de *staff* implica que las tareas son realizadas por voluntarios, cuya participación depende de su interés

personal como de su aceptación por parte de quienes dirigen a cada entidad; estos individuos pueden ser directamente los expertos de las empresas vinculadas a los respectivos grupos de control.

En ese sentido, la CACon y CARBAP ofrecen un mismo paradigma. Ambas están dirigidas por empresarios - propietarios de sus empresas constructoras o de sus explotaciones agropecuarias- que al mismo tiempo definen los intereses de sus actividades privadas y de la entidad que manejan. La elite dirigente tradicional de esas dos entidades decide por sí, con mínimo apoyo de otros profesionales, la orientación y demandas de su organización. Los dirigentes de la CACon forjaron sus propias empresas y trasladaron, luego, su estilo de dirección personal a la entidad que expresa su acción colectiva; al igual que los fundadores originales de la UIA, ellos deciden a título personal la problemática de sus empresas y la orientación e intereses de la entidad. Los dirigentes de CARBAP actúan personalmente movidos por esa misma vocación individual y de presencia directa que se mencionó para la UIA; es obvio que, en este caso, dicha tendencia se refuerza en la medida que no disponen de recursos para contratar expertos.

En casi todos los casos, los expertos profesionales son pocos y los dirigentes asumen y definen sus posiciones e intereses de manera directa. El problema no surge de la escasez de recursos aunque eso puede explicar los resultados en ejemplos límites como el de CARBAP. Las formas adaptadas en cada entidad permiten diseñar la hipótesis de que un mayor ingreso de fondos no modificaría esa lógica de presencia multifacética del "patrón" -basada en la convicción de que es suficiente ser propietario para conocer y resolver los problemas- antes que en los criterios de un "ejecutivo profesional" -que supone la participación, previa selección, de quienes tienen la capacidad, experiencia y formación necesarias para un cargo-.

6.4. Los dirigentes y la articulación de demandas

El sistema descrito presenta una relación funcional entre magnitud de recursos, uso de los mismos y rol de la dirigencia que conviene retomar en lo que respecta a sus efectos sobre el carácter de las entidades, su comportamiento y orientación, y sobre las relaciones entre la dirigencia y sus socios.

Las actividades de servicio comercial encaradas por la mayoría de estas organizaciones ofrecen ingresos que les permiten independizarse relativamente de los aportes

de sus miembros. Incluso, en algunos casos dichas cuotas sociales podrían eliminarse sin afectar sensiblemente el monto de los recursos globales de la entidad correspondiente. Resulta obvio que la tendencia a operar como empresas, en la terminología de Schmitter, aumenta el margen de maniobra de la dirigencia con respecto a su masa de asociados; al otorgarles independencia económica, ayuda a fortalecer los fenómenos de permanencia de los grupos de control que se han estudiado más arriba.

Esa independencia relativa resulta más efectiva en todos los casos en cuanto a los asociados más pequeños. En cambio, las grandes empresas disponen, por su tamaño, de la presencia suficiente como para legitimar por sí mismas la entidad, sostenerla en caso de necesidad, y orientarla en el sentido deseado por ellas. Esas diferentes capacidades de interacción de socios de distinto tamaño se reflejan en distintos aspectos de la vida de cada entidad. El proceso de desgranamiento de socios menores disconformes, por ejemplo, no afecta las actitudes de su dirigencia ni económica ni institucionalmente; sólo podrían percibirse efectos en la medida que la magnitud de esos retiros, o las características de quienes lo deciden, planteen un desafío objetivo a la representatividad de la organización en cuestión. Pero eso no ocurrió; los casos observados confirman que no hubo respuestas sensibles a caídas intensas del número de socios, por distintas causas, en diversas entidades. En oposición a esos ejemplos hay otros de renunciias de socios significativos que promovieron cambios en los planteos de la dirigencia o bien provocaron una ruptura.

La SRA intentó aumentar el número de sus miembros en alguna ocasión, para ganar en representatividad, y no lo logró debido a que no estaba dispuesta a modificar su carácter socialmente excluyente. Más tarde, perdió el 20%

dirigentes habían aprendido que esos retiros no afectaban ninguna faceta de su actividad (ni la económica, ni la social, ni su presunta representatividad). Lo mismo puede decirse de la Bolsa, que enfrentó bruscas fluctuaciones de sus socios sin mayores problemas.

En cambio, hay desgajamientos y rupturas que resultan significativas por la importancia de los actores en juego, como lo demuestran los ya mencionados casos del retiro de ADIM de la UIA, el desgajamiento de ADEBA de ABRA y el de UAC de CACon. Estos ejemplos resultan útiles para marcar la existencia de límites a esa independencia relativa entre la dirigencia y sus socios cuando éstos últimos son grandes y poderosos.

Los efectos derivados de la forma de financiación se refuerzan debido a los criterios de distribución de esos mismos recursos. La debilidad organizativa de estas entidades y, en especial, la carencia de profesionales contratados exige el aporte voluntario de individuos cercanos a los grupos de control, o de expertos provistos por las grandes empresas para organizar las demandas corporativas. De esa manera se consolida un proceso que basa en forma casi exclusiva la conducción de las entidades en la presencia y acción directa de sus dirigentes. Esa lógica repercute finalmente en la orientación y comportamiento de cada entidad.

El tema fue advertido, no sin sorpresa, por el investigador italiano Giorgio Alberti (1984) en su estudio sobre la UIA. Puesto que el interés común no puede ser el punto de partida de una organización que pretenda representar los intereses de los industriales, decía, sino un resultado a construir, el sistema institucionalizado de negociaciones, acuerdos y soluciones a los conflictos compone una parte decisiva de su carácter. Dicha mediación requiere de un *staff* competente, bien remunerado y estable cuya tarea consista en elaborar esos elementos del interés común para la acción colectiva. Si, en cambio, agrega, el "*staff* permanente de la organización está compuesto sólo por el presidente, algunas secretarías y algunos funcionarios la mediación resultará difícil sino imposible"; en consecuencia, tenderán a prevalecer ciertos grupos que no necesitan de aparatos técnico-burocráticos (es decir, de organización) porque los intereses realmente representados y definidos son relativamente homogéneos.

Los análisis que hemos presentado coinciden con esa apreciación y permiten agregar dos elementos adicionales: esos intereses son los correspondientes a los grupos de control que dirigen cada entidad y el fenómeno no se limita a la UIA sino que se extiende a la mayoría de las grandes corporaciones locales. La presencia de esos grupos ofrece menos contradicciones con sus bases en entidades más homogéneas que la UIA, pero no las elimina. La combinación entre el carácter de las entidades, sus formas de selección de dirigentes y los mecanismos de financiación interna, ofrece a ciertos grupos la oportunidad de dirigirlas con relativa independencia no sólo de sus bases sino también de una estructura tecno-burocrática que delimite y oriente su acción. La interrelación de las variables administrativas, presupuestarias y de control interno de cada entidad, contribuyen a establecer la lógica de conjunto que define su carácter y función.

7. POSICIONES Y LOGICAS DE ACTUACION

Todas las entidades estudiadas actúan de acuerdo con ciertas percepciones socio-económicas sobre la situación argentina que transmiten continuamente en su discurso cotidiano. Sus opiniones pueden dividirse en dos aspectos relacionados entre sí: las que se refieren a temas generales de principios y las que se concentran en demandas específicas relacionadas con los intereses particulares que defienden. La diferenciación entre ambas cuestiones se complica debido a que las entidades se esfuerzan por integrar y combinar su perspectiva ideológica con sus demandas concretas; sus propuestas parten siempre de la petición de principio que homologa los intereses sectoriales que ellas representan con los intereses de la Nación. Sus actitudes coinciden con una tendencia, observada en la mayoría de las organizaciones corporativas a justificar demandas sectoriales mediante el artificio de presentarlas como objetivos supuestamente deseables para toda la sociedad; aunque funcional, esa postura no es una mera posición ideológica, pues también se comprueba la actitud inversa cuando dichas entidades ceden o postergan ciertas demandas específicas a medida que suponen que así lo requiere el cumplimiento de objetivos más amplios. Es decir que la relación de las demandas globales con las sectoriales no puede evaluarse sin tener en cuenta que la importancia asignada a uno u otro objetivo se modifica en distintas oportunidades.

Esas estrategias son asumidas por sus dirigentes, que componen el principal objeto de estudio de esta sección. No debe perderse de vista que son los principales protagonistas de las actitudes estudiadas; los dirigentes concentran gran poder de decisión y son los portavoces del discurso y la acción de cada entidad. Sin embargo, no actúan en el vacío y están condicionados por un marco de referencia que incluye sus relaciones con el gobierno, con las otras entidades, con la sociedad global y con sus propios asociados.

Las actitudes que adoptan frente a los sucesivos gobiernos dependen de una serie de factores que brotan de los análisis de su historia reciente. El primero de ellos, de carácter decisivo, depende de sus relaciones personales con los miembros del respectivo gobierno. En la medida que esos vínculos existen, las relaciones son fluidas y pueden ser amables, aun cuando existan diferencias de opinión sobre las políticas que se llevan a cabo; inversamente, se notan tendencias al enfrentamiento cuando esos contactos no son directos, independientemente de otras causas de acuerdo o de fricción. El segundo factor reside en la afinidad

ideológica con los equipos de gobierno o, más bien, con la evaluación de los dirigentes de las entidades sobre dicha afinidad; si suponen que es elevada, su disposición a negociar resulta mayor. El tercer elemento que surge de esa historia es que los dirigentes tienen en cuenta la homogeneidad de actitudes y las convicciones de cada gobierno para definir su posición; su conducta se hace más demandante, y hasta más agresiva, cuando observan fisuras en el gabinete que permiten impulsar cambios en las decisiones y la orientación de la política aplicada.

Los discursos y declaraciones públicas de las entidades están publicados en documentos de fácil acceso, cuyo análisis se desarrolla principalmente en el texto que sigue. Esas son las actitudes más visibles pero no las únicas. Esos dirigentes se comunican y negocian con otros sectores sociales por medio de contactos privados que no siempre trascienden; los resultados de esas tratativas pueden estimarse a veces a partir de los sucesos posteriores pero no ocurre lo mismo con su contenido. El encadenamiento de demandas y concesiones, el énfasis en distintos aspectos y los límites que pone cada dirigente en sus pedidos y en su disposición a pactar forman parte de los aspectos menos conocidos del comportamiento de las entidades estudiadas; para avanzar en ese tema haría falta un enfoque diferente del que se aplica en este trabajo, que sólo expone algunas hipótesis globales sobre las posiciones públicas que asumen.

El modelo explicativo de la acción y demandas de estas entidades, comenzará con una descripción de sus posiciones públicas sobre aspectos político-económicos; luego se verán algunos de los conflictos internos que pueden generar en esas entidades sus posiciones, antes de estudiar las razones que explican la lógica de su accionar. En particular, se presentan hipótesis sobre la lógica de las actitudes de los grupos dirigentes en sus múltiples relaciones con los actores involucrados dentro y fuera de las entidades en cuestión.

7.1. Posiciones político-económicas

Uno de los primeros aspectos que llama la atención en el discurso de estas entidades es la amplitud de los temas sobre los que opinan o frente a los cuales adoptan posiciones; pocas veces sus comentarios se limitan a presentar o defender aspectos sectoriales. Si bien sus problemáticas específicas están estrechamente relacionadas con la orientación global de la política económica, que ellas tratan continuamente, eso no explica su disposición a enfatizar simultáneamente sus opiniones sobre cuestiones políticas, sociales y hasta aquellas que

definen como de tipo filosófico. Sus actitudes básicas coinciden en lo sustancial con las posiciones de la denominada ortodoxia económica; es decir, otorgan prioridad a los temas referidos a la libertad de mercado y, como subproducto de esa idea básica, demandan una estrategia compuesta por una política monetaria ortodoxa, la eliminación de los controles de precios y la desregulación de los mercados, la apertura de la economía y otras medidas que deberían conducir, según dicho enfoque, a la estabilidad monetaria y el desarrollo. Hay otros temas prioritarios en sus discursos que, aunque se presentan como derivados de los anteriores, se refieren a sus intereses como representantes del sector empresario. Entre estos últimos se nota su firme y reiterada oposición a toda norma que otorgue al sindicalismo más poder o que mantenga, siquiera, su situación relativa en el sistema social; su pertinaz negativa a todo incremento de impuestos y en especial, aunque no únicamente, a los que su respectivo sector debe tributar; su oposición a la presencia del Estado en la orientación de la política económica y su defensa de un Estado más chico y no intervencionista. No siempre estas actitudes son coherentes con ciertas demandas específicas y no siempre cristalizaron en las decisiones correspondientes cuando sus dirigentes estuvieron en el gobierno, pero el discurso es integrado en el ámbito de las ideas que son las que estamos comentando.

Estas ideas tienen un claro correlato en las posiciones políticas que adoptan. Las entidades esperan de los gobiernos que asuman políticas de orden y autoridad, nociones cuyo contenido incluye, en todos los casos, la aplicación decidida de medidas de reforma estructural en las direcciones deseadas por el pensamiento ortodoxo. Esas medidas contrastaban con los modelos keynesianos, o de corte populista, puestos en marcha por diversos gobiernos del período, y se enfrentaban con los reclamos de grandes masas sociales en todas las contiendas políticas vividas por el país. En consecuencia, las entidades actuaron como actores políticos, criticando enérgicamente a los gobiernos elegidos por el sistema electoral, en la medida en que no se adecuaban a sus demandas, y ayudando a crear el clima de descontento que precedía a los sucesivos golpes de estado; a partir de entonces, apoyaban al nuevo gobierno militar, especialmente en la etapa en que éste aplicaba políticas económicas ortodoxas. No es de extrañar que el apoyo a los regímenes de *facto* coincidiera con la presencia de miembros de los grupos dirigentes de dichas entidades en los respectivos gabinetes; las estrechas relaciones personales entre unos y otros generan una confianza mutua y un apoyo recíproco que se transforma en un valor político para ambos. Desde el punto de vista de las

entidades, los gobiernos militares ofrecen una esperanza y una respuesta a la crisis argentina en la medida que asumen los principios rectores de lo que ellas consideran las verdaderas soluciones; de allí que ofrecen un apoyo decidido a su gestión. Desde la perspectiva de esos gobiernos, a su vez, el apoyo de las entidades ofrece un argumento adicional para explicar su presencia en el poder; presentado como una opinión decisiva de la sociedad civil, ese aporte tiende a compensar, siquiera parcialmente, su falta de legitimidad de origen y ejercicio.

Un somero repaso del período estudiado ofrece claras indicaciones sobre las posiciones políticas de este grupo de entidades. Todas ellas saludaron con alborozo la denominada Revolución Libertadora de setiembre de 1955 y festejaron el fin del régimen peronista; sus mayores coincidencias en esos momentos residían en la crítica al gobierno anterior, que calificaron consensuadamente como demagógico, estatizante y el mayor enemigo del progreso nacional. El triunfo de A. Frondizi, en las elecciones presidenciales de 1958, no fue de su agrado, pero brindaron apoyo a partir del momento en que ese gobierno cambió su política y sucesivos cargos de gabinete fueron ofrecidos a dirigentes empresarios; de todos modos, persistió su desconfianza debido a la continua falta de estabilidad y la heterogeneidad del gobierno. Al efecto de las sucesivas crisis políticas, que abrían interrogantes sobre la composición futura de cada gabinete, se sumaba la subsistencia en puestos de decisión de miembros del partido de gobierno cuyas posiciones no eran "ortodoxas"; esos factores contribuyeron a mantener una brecha entre las entidades y el poder político aun cuando la estrategia central de este último era compartida. La misma contradicción se observa durante el interinato presidencial de J. M. Guido; las continuas crisis políticas generaban dudas en las entidades sobre el comportamiento previsible del poder, pese al ingreso masivo de sus dirigentes al gobierno.

El gobierno democrático de A. Illia, que asumió en octubre de 1963, mereció críticas continuas y de creciente intensidad por parte de esas entidades. Los reparos se iniciaron al comienzo mismo de la gestión oficial y fueron tomando fuerza con el paso del tiempo hasta ofrecer las principales bases ideológicas al golpe de estado de junio de 1966. El tono de sus críticas señalaba la ruptura abierta de los dirigentes empresarios con el gobierno mucho antes de que éste fuera derrocado. En su detallado estudio sobre el poder militar en la Argentina, A. Rouquié (1982) observó con cierto asombro que hacia 1966 los dirigentes empresarios trataban al gobierno de Illia como si este presidiera "un proceso revolucionario, como si los radicales, ajenos en realidad

a cualquier inclinación colectivista, hubieran decretado su expropiación" (pág. 243); cada decisión política era considerada totalitaria, anticonstitucional o corruptora de la moral, mientras se pintaba el cuadro apocalíptico de un país pronto a quedar arruinado y hambreado por la demagogia. En tono admonitorio, la CAC señaló en 1965 que "no se puede gobernar al margen de los intereses empresarios", como si no pudiera imaginar un sistema en el cual ellos no estuvieran directamente en el poder.

La contrapartida inmediata de esas posiciones fue el caluroso recibimiento que otorgaron al gobierno militar del general J. C. Onganía que habían contribuido a forjar; las muestras de apoyo, amplias desde el comienzo, se hicieron más entusiastas por parte de la mayoría de esas entidades meses después, cuando A. Krieger Vasena (dirigente de la UIA y de la CAC y, posteriormente, de la Bolsa) juró como ministro de Economía.

El sistema de alianzas sociales forjado en el nuevo gabinete parecía muy sólido y estable, pero no pasó mucho tiempo hasta que surgieron a la luz diferencias en torno a la estrategia económica y sus consecuencias. Hacia 1968, el frente empresario comenzó a resquebrajarse; los reclamos del sector rural, en especial, que se sentía soportando una parte excesiva del costo del cambio, provocaron los primeros efectos económicos y políticos que tendían a neutralizar la estrategia del gobierno. En poco tiempo, esos sucesos atizaron otros movimientos de protesta inscriptos en un creciente clima de movilización social y descontento político que contribuyó a minar la estabilidad del gobierno. No tardaron mucho tiempo en producirse las renunciaciones de Krieger, primero, y de Onganía más tarde, que aceleraron la crisis. Los continuos cambios de gabinete, y hasta de Presidente de la Nación, que se sucedieron en los años siguientes, contribuyeron a distanciar a las entidades de los sucesivos gobiernos, aunque en casi todos ellos permanecieran algunos de sus dirigentes.

Las entidades vieron con cierta resignación la marcha hacia una salida electoral iniciada en 1972 que otorgaría nuevamente el gobierno a los partidos políticos. En mayo de 1973 comenzaron expresándose con suma prudencia frente al gobierno peronista, que asumió acompañado por grandes expectativas populares; la tregua no duró mucho, y las tendencias al enfrentamiento abierto se reavivaron apenas pasado un año. Ya en 1974 las entidades criticaban con tono duro y enérgico las decisiones oficiales. A partir de 1975, y sobre todo luego del "rodrigazo", su oposición adoptó un cariz más activo y fue acompañado por el impulso que dieron a la constitución de APEGE, un frente empresario destinado a organizar y motorizar el

descontento; en febrero de 1976, un mes antes del golpe de estado, APEGE llamó a un "paro empresario" contra la política oficial como parte de su estrategia opositora. El paro fue importante, no sólo por su extensión, pues abarcó numerosos comercios medianos y pequeños, sino porque colocó a APEGE a la vanguardia de la movilización contra el gobierno; ese movimiento logró destacar la inquietud social, separar la opinión de una masa de ciudadanos de los sindicatos (que seguían formalmente ligados al peronismo) y otorgar un aura de legitimidad para el recambio de gobierno ante el previsible derrumbe final.

El gobierno militar impuesto en marzo de 1976 mereció de esas entidades el apoyo más contundente observado durante todo el período en estudio. Esa adhesión se mantuvo mucho más tiempo que en los casos anteriores, en coincidencia con la inédita estabilidad del gobierno y la sostenida permanencia del equipo responsable de la política económica. Pero no fue sólo eso; como parte de su confianza en el gobierno militar, las entidades no trepidaron en defenderlo incluso en temas que no tenían aparentemente relación alguna con la política económica. El ejemplo más notorio reside en los esfuerzos realizados para defenderlo de las acusaciones que se le hacían por violación a los derechos humanos; con ese fin, una y otra vez hicieron suyos los argumentos oficiales al respecto y los difundieron en el país y en el exterior. Esas actitudes fueron promovidas por el propio gobierno, deseoso de ofrecer sucedáneos de apoyo político mediante declaraciones públicas que justificaran la represión. Aún así, no cabe duda de que las entidades eran capaces de resistir esa presión de haberlo deseado; su rol gremial les permitía excusarse de tomar ciertas posiciones "políticas", como ocurrió en otras coyunturas. Puede concluirse que la afinidad de sus dirigentes con el gobierno, sumada a la convicción político-social que las movía, fueron los elementos que volcaron el fiel de la balanza en esa dirección.

La estrecha relación entre estas entidades y el gobierno comenzó a deteriorarse hacia 1980 debido a las consecuencias que provocaba la política económica. Al igual que en 1968, el desgranamiento del frente de apoyo empresario tuvo consecuencias políticas. Precisamente, en 1980, el recambio previsto del gobierno militar puso sobre la mesa el problema de la transición del régimen, que comenzó a tratarse en distintos foros por iniciativa oficial. La mayoría de las entidades se oponía a una salida democrática antes de que se hubiera consolidado la nueva estructura económica y se asegurara la derrota de las alternativas políticas de carácter reformista o populista. Algunas llegaron a proponer mecanismos institucionales *ad hoc* para modificar la Constitución y

el sistema de gobierno, de forma que asegurara la continuidad futura del régimen. Sus perspectivas relegaban la democracia a un futuro lejano, sólo posible después de un largo período destinado a "aplicar" las verdaderas políticas económicas con el objeto de reconstituir socialmente a la Nación.

Esas propuestas perdieron vigor a partir del recambio del general Videla por el general Viola en la Presidencia de la Nación en marzo de 1981, que generó una nueva situación política; las entidades criticaron la gestión de Viola, y sus demandas aumentaron en intensidad, aunque algunos de sus dirigentes participaban en el gabinete. Luego de un período política y económicamente muy agitado, a fines de diciembre, el general Galtieri reemplazó a Viola como Presidente de la Nación; las entidades saludaron con agrado ese cambio y, en particular, el nombramiento de R. Alemann, uno de sus dirigentes, como ministro de Economía. La nueva etapa duró poco; la renuncia de Galtieri, luego de la derrota argentina en la guerra por las Malvinas, dejó lugar al gobierno encabezado por el general Bignone, cuyo objetivo consistía en buscar la salida electoral como solución a la crisis militar. Las entidades se alejaron de la política oficial (no así de ciertos cargos en el gobierno) y exhibieron de nuevo su actitud resignada frente a la casi inevitable consecuencia de la nueva relación de fuerzas, política, militar y social. A lo largo de 1983, sus expresiones de respeto a la democracia resultaban acordes con la formidable expectativa social en torno a ella, y se combinaban con la esperanza de que el próximo gobierno reconociera la necesidad de aplicar una política ortodoxa. La victoria de R. Alfonsín abrió un interregno durante el cual plantearon posiciones cautamente opositoras hasta encontrar una posibilidad de acción; años después, la crisis económica les ofreció un marco favorable para ampliar y profundizar sus críticas. Pero eso ya es historia reciente y conviene postergarla para analizar con más detalle cómo presentaron algunas de estas posiciones las entidades estudiadas.

La SRA ofrece un cuerpo de doctrina cuidadosamente elaborado sobre la estructura institucional y política argentina. En todos los casos, expresa sus opiniones desde una visión de sí misma como representante de la esencia de la Patria; su calidad de tal brotaría de su historia, de la posición social de sus miembros y de la propiedad de la tierra que forjó la riqueza nacional. No resulta extraño, por eso, que vea en el derecho de propiedad, en su sentido más amplio y absoluto, un criterio básico del sistema jurídico y constitucional; así, las actitudes de cualquier régimen sobre la propiedad y el mercado se convierten en la clave que

define su apoyo u oposición. Para su escala de valores, la parte de la Carta Magna referida a ese tema posee un carácter dogmático e inmutable; en cambio, los capítulos que tratan el régimen de gobierno serían "instrumentales" y de menor jerarquía, lo que permitiría, a su juicio, transgredirlos en nombre de los anteriores. Muchas de sus actitudes se derivan de esa lógica. Por ejemplo, no trepida en calificar de totalitarios, y hasta de anticonstitucionales, a los gobiernos democráticos si supone que sus decisiones pueden afectar los intereses de la propiedad; en cambio, le basta que los regímenes militares estén comprometidos con la defensa del primer capítulo de la Constitución para reconocerlos como constitucionales. Distintas derivaciones de esa postura se aprecian en todas sus opiniones, económicas y políticas, y llegan a reflejarse en las mismas sutilezas del lenguaje: la SRA habla de "este" gobierno cuando se refiere a las administraciones que critica pero califica de "nuestro" gobierno a los regímenes militares con los que coincide. El recurso a la utilización o no del posesivo es tan reiterado que resulta un indicador suficiente de cómo percibe la SRA su distancia con respecto a cada gobierno.

La doctrina de la SRA se apoya sobre otras piedras angulares como el principio de autoridad, la necesidad de orden y la importancia de aplicar políticas económicas que dejen al agro el usufructo de su riqueza. En particular, reclama que se eliminen las retenciones a la exportación, los controles de cambios y el uso de tipos de cambios diferenciales así como todo otro artificio que, según ella, reduzca el ingreso de los productores en relación al precio internacional; esas fórmulas se combinan con alegatos nostálgicos sobre el largo período de auge de 1880-1930, cuya experiencia sería suficiente para justificar los méritos presuntos de una política similar a la de entonces. Para la SRA, el agro es castigado y expoliado desde que las medidas aplicadas a comienzos de la década del treinta lo obligaron a transferir ingresos al resto de la sociedad con consecuencias finalmente negativas para la misma economía nacional. Esas referencias históricas, claramente vinculadas a su tradición y a las perspectivas del sector social que nuclea, aparecen recurrentemente en todas sus presentaciones y forman parte de su sustrato ideológico y su actitud social. Su discurso afirma que el agro responderá con mayor producción a los estímulos de precios y que permitir el libre funcionamiento del mercado es una condición necesaria y suficiente para el crecimiento.

Su fe en esa lógica espontánea limita, incluso, sus demandas de otras estrategias posibles. Por ejemplo, se destaca la carencia de propuestas para crear y difundir

tecnologías apropiadas, pese a la decisiva importancia que éstas tuvieron en el agro pampeano en las últimas décadas. Al parecer, ellas podrían surgir espontáneamente de una política de precios generosa con el sector. Otra omisión no menos significativa, aunque de distinto carácter, es la falta de comentarios sobre la evolución y perspectivas del mercado internacional; su silencio contrasta con la estrecha dependencia de la producción agraria pampeana de los precios y la demanda mundial. Una curiosa consecuencia de esa actitud es que le permite, en ciertas oportunidades, culpar a las políticas locales por los efectos negativos de las caídas de los precios externos. Esos énfasis diferentes de su discurso, cuando evalúan los problemas enfrentados por el sector, marcan bien los sesgos particulares de su orientación y definiciones.

En general, sus actitudes frente a los distintos gobiernos siguieron los lineamientos señalados para el conjunto. Dentro de él, la SRA se distingue por ser de las primeras en retirarse de las alianzas con otros sectores en apoyo de políticas ortodoxas. En efecto, en varias ocasiones, la SRA saludó con satisfacción el lanzamiento de las estrategias económicas propuestas por gobiernos militares; hasta llegó a aceptar, como aporte transitorio, que se mantuvieran las retenciones. A poco andar, el descontento de los productores ante los efectos de esas políticas generó su retiro de la alianza y el paso a una actitud de protesta. Este comportamiento, de apoyo original y agria crítica uno o dos años después, se observó frente a sendos ensayos ortodoxos de A. Alsogaray y A. Krieger Vasena en la década del sesenta; el mismo fenómeno, aunque condicionado, se repitió en los setenta. A partir de 1976 la SRA apoyó a J. A. Martínez de Hoz; su actitud se veía alentada por la estrategia propuesta, por sus estrechas relaciones con el ministro (descendiente de fundadores de la entidad), y el estímulo concreto de la eliminación de las retenciones. Los beneficios no fueron los esperados por el sector; el retraso del tipo de cambio desde 1978 en adelante redujo el ingreso agrario a uno de sus menores valores relativos en la historia moderna del país y la entidad se vio impulsada nuevamente a reflejar el descontento de los productores. Su actitud, sin embargo, fue más conciliadora y su discurso prefirió mencionar supuestas "desviaciones" y "errores" de la estrategia aplicada en lugar de optar por el conflicto abierto; su afinidad ideológica y personal con el gobierno la llevó a actuar con mayor tolerancia que en ocasiones mejores para el agro desde el punto de vista económico.

Si la SRA refleja una tradición social, la CAC expresa una posición ideológica que se nutre en su pasado

y refirma continuamente sus objetivos. Su discurso ofrece los rasgos más enérgicos y extremos dentro de la gama de actitudes asumidas por las entidades estudiadas en defensa de sus proyectos económicos y políticos. Esta entidad marca con fuerza sus coincidencias y disidencias con cada gobierno y tiende a mantener con notable firmeza sus actitudes. Su visión de sí misma como "entidad dirigente" que carga con "responsabilidades que no puede eludir ni delegar" en la defensa de los "valores y principios de Occidente" orienta su posición; por eso, opina y actúa con énfasis en cada oportunidad como defensora de ideas que supone verdades de carácter universal. Sus objetivos la motivan para actuar como punta de lanza en la mayoría de las ocasiones, tanto para objetar las políticas que rechaza como para defender las que promueve.

La CAC fue uno de los mayores críticos del gobierno radical durante el período 1963-66 y se asumió como uno de los más fervorosos apoyos del gobierno militar que lo sustituyó. Su discurso alcanzó en esta última etapa un tono de epopeya; en 1967, el presidente de la CAC se refirió textualmente a la alianza entre los grandes empresarios y las Fuerzas Armadas como una "gesta nacional", una "revolución" a través de la cual se lograría la transformación económica y política de la Nación hasta "llevarla a los grandes destinos a que está llamada por su glorioso pasado histórico". El mismo salto de la crítica despiadada al aplauso enfático se repitió en la década siguiente durante el ciclo del gobierno peronista y el gobierno militar que lo sustituyó. A fines de 1975, la CAC se oponía abiertamente al gobierno con declaraciones que no dejaban dudas sobre la necesidad de un cambio drástico; con énfasis afirmaba que no podía "permanecer estática e indiferente frente a este proceso que nos conduce inevitablemente al caos social y económico y, luego, a la destrucción de los valores fundamentales de nuestra civilización". Consecuente con sus críticas, la CAC saludó con euforia al golpe militar de marzo de 1976 y consideró, una vez más, al nuevo gobierno como revolucionario, pues estaba llamado a "clausurar definitivamente un proceso político e inaugurar un nuevo período histórico que deberá distinguirse nítidamente del anterior". La CAC apoyó al gobierno militar hasta marzo de 1981, aunque señalando ciertos "errores"; se opuso al régimen de Viola y volvió a dar un voto de confianza cuando asumió Galtieri, cuya designación "reivindica los objetivos que justificaron (la intervención de las Fuerzas Armadas) en la vida institucional del país". La crisis política posterior no derivó de la estrategia económica, a su juicio, sino de las consecuencias de la guerra de las Malvinas, a la que denominó, pudorosamente, el "conflicto del Atlántico

Sur"; su preocupación se centró a partir de ese momento en el proceso electoral, que implicaba la renuncia a los objetivos previos del gobierno militar y una perspectiva difícil para el país.

Las otras tres entidades tradicionales del Grupo de Cinco exhiben una historia de posiciones menos drásticas que las anteriores, aunque las acompañen en esos lineamientos. La Bolsa marca continuamente sus distancias y acuerdos con las decisiones económicas de los sucesivos gobiernos, en función de sus propias referencias ortodoxas, aunque con menor énfasis que las ya relatadas; la entidad es más mesurada en su discurso político, si bien se mantiene muy firme en la defensa de sus posiciones de principio. Al mismo tiempo, la Bolsa contó con otra vía adicional e indirecta de expresión. Dado que la imagen de la Bolsa como institución se confunde en el público con la imagen del mercado bursátil que aquella cobija, la evolución de éste último ofrece un mecanismo especial para difundir el sentir común de dirigentes, inversores y empresarios. Ese mercado no es controlado directamente por los dirigentes de la entidad pero posee ciertas características básicas que les confieren una presencia relevante. Es un hecho reconocido en todo el orbe que las tendencias del mercado accionario no sólo reflejan la actitud de los inversores sino que tienden a anticipar el curso de la economía; esa misma posición crucial en el circuito económico se atribuye por analogía al ente local, pese a que la escasa magnitud de sus transacciones no es representativa de la marcha de la economía ni asegura la acción impersonal del mercado. Los estrechos lazos que ligan la plaza bursátil argentina con importantes actores empresarios, relacionados a su vez con las entidades estudiadas, fortalecen la tendencia a tomar sus reacciones como un indicador de actitudes; parece natural, al mismo tiempo, que estas últimas sean convergente con las posiciones emitidas por las propias entidades. Si el alza brusca de las cotizaciones puede leerse como un voto de confianza del mercado en la política económica, y lo contrario cuando los precios bajan abruptamente, no resulta extraño que ese fenómeno ocurriera en momentos claves de la evolución nacional. En las jornadas siguientes a los golpes militares de junio de 1966 y marzo de 1976, por ejemplo, el mercado accionario trepó con ímpetu y ese movimiento fue destacado por los medios de comunicación como un indicador positivo de la perspectiva nacional, como un factor más de la confianza empresaria. En cambio, los precios fueron impulsados a la baja en la primera rueda posterior a la reconstitución democrática del 10 de diciembre de 1983; la sensación de que el mercado era manipulado provocó en esa oportunidad la reacción airada de inversores y espectadores cuya actitud condicionó el

efecto del esperado impacto político. Estas anécdotas ya tienen más valor histórico que interés presente, dado que desde entonces la presencia política del mercado bursátil tendió a reducirse debido a la competencia objetiva del mercado cambiario; en los últimos tiempos, los dictados de este último se convirtieron en el factor decisivo de aprobación o rechazo de cada una de las estrategias económicas aplicadas y hasta definieron la supervivencia misma de sucesivos equipos de gobierno. Este cambio del ámbito neurálgico de la política económica evoluciona en paralelo con la mayor presencia de las entidades bancarias (ADEBA y ABRA) frente a la Bolsa, aunque la semejanza no pueda asimilarse directamente a fenómenos deterministas.

La CACon mantuvo la misma línea general de las otras pero con rasgos de relativa prudencia política relacionada con su carácter marcadamente sectorial. En el aspecto económico, se pronuncia firmemente por la ortodoxia y otorga prioridad a las políticas de estabilización, aun cuando sus efectos puedan ser coyunturalmente negativos para el sector; en el aspecto político, su discurso resulta más moderado, aunque esta entidad no sólo acompañó en los hechos a sus pares en todos los combates del período sino que fue una de las principales promotoras de la formación de APEGE, en 1975, para derribar al gobierno peronista. La CACon mantuvo durante todo el período estudiado una tradicional oposición al peronismo; en cierta forma, la rigidez de esa actitud se reflejó en la eclosión inédita del debate interno en 1983. Fue la primera vez que se registró un fraccionamiento en la filas de la CACon, originado en las consecuencias previsibles de la salida electoral en la política nacional, cuando todos los observadores aseguraban el triunfo del peronismo. En esos momentos sus dirigentes tradicionales insistían en sostener una posición ortodoxa a ultranza y el debate consolidó una corriente opositora cuya evolución llevó a la ruptura posterior; el resultado fue observado como un primer test sobre la posible actitud de las grandes entidades frente el próximo gobierno, pues decidía la homogeneidad o no del frente empresario tradicional que la CACon integró continuadamente.

La UIA es la única del grupo que exhibe cambios de sus orientaciones estratégicas durante el período estudiado, que en este caso termina en 1974 por su fusión con la CGI. La entidad defiende la ortodoxia en política económica, pero no es tan rígida como las otras en el objetivo de lograr la estabilización; sus orientaciones resultan más flexibles, lo mismo que sus posiciones en temas específicos. Un ejemplo de cambio de orientación es el referido al capital extranjero; la UIA lo defiende en

sus propuestas y en la práctica incluye filiales de empresas foráneas en su dirección. Hacia fines de la década del sesenta modifica esa actitud, acorde con el cambio de opinión al respecto en el medio político-social y la necesidad de encontrar ciertos puntos de acuerdo con la CGI. En forma análoga, las presiones internas la impulsan a modificar otras posiciones y, sobre todo, a retirarse de ACIEL en ese mismo período como paso previo a su mayor relación con otras entidades representativas de la industria del interior del país y de la pequeña empresa. La posición política de la UIA es igualmente moderada en sus apreciaciones, aunque un núcleo de sus dirigentes exhibe posiciones muy duras y semejantes a las de las otras entidades; las dificultades para integrar sus distintas corrientes internas parecen ser la causa principal de esa combinación de actitudes que la distingue del conjunto de los Cinco.

La historia de ADEBA comienza en 1972 pero desde entonces su comportamiento sigue las mismas pautas que las otras, con énfasis que la distinguen. En el ámbito político, esta entidad recorre un ciclo de presencia creciente, que se hace notable pocos años después de su formación, cuando varios de sus miembros ingresan al equipo económico del gobierno militar que asume en marzo de 1976; en la década del ochenta, en cambio, inicia comienza a disminuir la frecuencia de sus declaraciones sobre temas políticos y a concentrarse formalmente en la temática sectorial. En sus primeros pasos, ADEBA limita su discurso público a las cuestiones bancarias y financieras; en 1976, antes del golpe de estado pero previendo el cambio político, prepara una propuesta de nueva ley para la regulación del sector que sirve como base del proyecto oficial, sancionado a comienzos de 1977. A partir de entonces, como resultado de los cambios legales y normativos que se aplican en ese ámbito, la estrategia de desregulación financiera y ligazón estrecha con el mercado mundial se convierte en el núcleo decisivo de la política económica que ADEBA defiende con energía. La decisión del ministro Martínez de Hoz y su equipo en cuanto a sostener firmemente esa misma línea de acción merece el apoyo abierto y sin reservas de ADEBA; más aún, esta fue la única entidad que mantuvo su adhesión y llegó a publicar una solicitada en marzo de 1981 conmemorando el quinto aniversario del golpe militar, cuando otros sectores de opinión preferían guardar silencio, ya sea por sus diferencias políticas o por sus preocupaciones económicas. Con el mismo fervor, ADEBA se preocupó abiertamente por imaginar formas concretas que dieran continuidad a la alianza militar-empresaria-financiera implícita en el sistema de poder. Con ese fin, a mediados de 1980, presentó oficialmente un programa de cambio institucional cuyas normas regularan las acciones de los

gobiernos futuros; su propuesta incluía una combinación de sistemas de poder con conducciones autónomas en las Fuerzas Armadas y la Justicia con el objeto de controlar a un Poder Ejecutivo elegido por el pueblo pero con escaso margen de libertad para tomar decisiones. La propuesta no tuvo mayor difusión y su conocimiento y estudio quedó limitado a pequeños círculos de decisión, aunque alcanzó estado público gracias a algunas versiones periodísticas; la crisis política posterior impidió avanzar en esas ideas y modificó la conducta de ADEBA, que desde entonces no volvió a presentar propuestas públicas para modificar la estructura constitucional y el gobierno nacional. La entidad quedó como una poderosa organización del sector financiero, cuya acción sólo indirectamente parece reflejarse en el ámbito político aunque no por eso resulte menos efectiva.

La otra entidad bancaria, ABRA, recorrió un complejo periplo en el período estudiado. Su papel parece haber sido importante antes del desmembramiento de ADEBA, pero luego tuvo cierto retroceso hasta mediados de la década del ochenta. En el interín se modificó la composición de sus socios (debido a la liquidación de bancos locales y el ingreso de filiales de entidades externas) y el objetivo de éstos (que pasaron de preocuparse por el mercado financiero local a centrar su interés en el cobro de la deuda externa). En los últimos años, ABRA volvió al centro de la escena, como parte del Grupo de los Ocho, aunque muchas veces su papel parece eclipsado por el activismo personal de algunos de sus dirigentes y de los bancos que estos últimos representan.

CARBAP, por último, se acomoda a los mismos trazos del conjunto aunque registra ciertas actitudes particulares. Su estructurada ideología ve en el "hombre de campo", que vive en el espacio rural y trabaja la tierra, el sujeto principal de la riqueza nacional; ese programa fisiocrático, que transmite cierta imagen de pureza de los productores agrarios, nació con sus fundadores y fue difundido durante la década del treinta por Nemesio de Olarriaga hasta convertirse en doctrina básica de la entidad. Conforme a esas ideas, CARBAP intenta distanciarse en sus manifestaciones de los terratenientes no productivos y de los sectores urbanos; ambos son considerados, al menos formalmente, portadores de actitudes y vicios contrarios al desarrollo nacional. En los temas económicos CARBAP defiende la ortodoxia, pero dentro de ese contexto especial que filtra y ordena todas sus opiniones y la impulsa a diferenciarse del resto de los actores sociales; su percepción de sí misma como expresión de una fuente de riqueza aislada y negada por una sociedad lejana, la impulsa al uso de un lenguaje habitualmente muy agresivo y a actuar de manera más

combativa. Estas características le otorgan el rol de punta de lanza del sector; mientras la SRA negocia, CARBAP combate impulsando las demandas del agro desde una posición que se autopercibe alejada del poder. Su estructura organizativa y sus estrechas relaciones con las bases, le permiten proclamarse "democrática" y "representativa", en un contexto que tiende, en cierta forma, a transferir automáticamente esas mismas virtudes a quienes apoya. De allí que se siente con derecho para criticar a distintos gobiernos desde un ángulo sectorial, al mismo tiempo que presume que su institución y sus representados son expresión de pureza social. Un ejemplo basta para definir su conducta: CARBAP fue la única entidad del grupo estudiado que se negó a firmar acuerdos con el gobierno peronista, en 1973, en el marco del denominado Pacto Social; su negativa se acompañó con críticas a las otras (especialmente a la SRA) por lo que consideraba actitudes claudicantes. Resulta claro que su propensión a la militancia y su autoadjudicación de virtudes democráticas le permitían comportarse de una manera que otras no estaban dispuestas a afrontar en el momento de mayor expectativa y confianza social en el nuevo gobierno. Luego del golpe de 1976, CARBAP se mantuvo firme igualmente frente al gobierno militar, en la medida que estimaba que sus intereses no eran atendidos. Este último rasgo de independencia estaba relacionado con su carácter pero también se justificaba por su acción de 1973; su solitaria oposición abierta al peronismo desde el comienzo le otorgaba un mérito especial, a su juicio, ante propios y extraños.

7.2. Conflictos y diferencias

La notable convergencia de las actitudes de la mayoría de estas entidades frente al proceso político y económico local no debe llevar al extremo de suponer que sus posiciones son siempre idénticas. Su semejanza de actitudes no impide que afloren diferencias, originadas a veces en los intereses específicos que cada una defiende y otras en distintos diagnósticos sobre la coyuntura y/o sus expectativas sobre el comportamiento de otros actores sociales. Esas diferencias no llegaron a provocar conflictos graves entre ellas; en general, tuvieron menor relevancia que algunos enfrentamientos internos de cada entidad, y se fueron disolviendo a lo largo del tiempo. Todo indica que ese grupo se reconoce como parte de un conjunto de intereses y objetivos comunes o, al menos, homogéneo y diferente a otros actores sociales.

Los conflictos más fuertes en el ámbito corporativo son los que se registran entre esas entidades y otras organizaciones empresarias que desafían de hecho o de

derecho, su imagen de representatividad social (de las cuales la CGE ofrece el ejemplo más conocido y persistente aunque no el único). Sus enfrentamientos con los sindicatos no siempre aparecen claros en sus discursos aunque son fuertes. En cambio, este conjunto presenta un conflicto decisivo con el Estado. En efecto, en la medida que el Estado se constituye como un centro de poder capaz de orientar la estructura económica y regular el conflicto social, el mayor objetivo de esas entidades radica en controlarlo para lograr sus fines; en esa tarea, ellas refuerzan su alianza mutua mientras compiten con los partidos políticos y otros actores sociales. Un efecto derivado de este proceso, en las condiciones en que se produjo en la Argentina durante el período estudiado, consiste en que la concentración de la crítica en el Estado permite disimular su oposición con respecto a otros actores sociales con los cuales el conflicto se desenvuelve de manera indirecta. Así, las entidades culpan al Estado de todos los problemas nacionales, desde la inflación hasta el escaso ritmo de crecimiento nacional, independientemente del gobierno que lo controle. Su demanda central consiste en que el Estado se retire de su participación en el mercado, hasta dejarlo librado a sí mismo, como si esta fuera la solución a los problemas nacionales. Esta opción les permite reducir sus críticas abiertas a determinados actores sociales y hasta disimular su apoyo a otros. En ese sentido, su fe en el mercado, o en la denominada iniciativa privada es siempre una confianza en que ciertos sujetos resolverán ciertos problemas en determinadas condiciones; el objetivo ideal sustituye la necesidad de presentar propuestas concretas y justifica las medidas que defienden.

La SRA, por ejemplo, ha enarbolado diversas protestas contra la industria, o contra la política industrial, pero cuidando siempre que su posición no se entendiera como un enfrentamiento con la UIA. Un ejemplo típico son sus demandas de libre importación de maquinaria agrícola y de los insumos para el sector tanto por razones de precios como de calidad. Este tipo de protestas comenzó a principios del período estudiado, en 1956-57, y se centraba en la prohibición de importar tractores; la medida se adoptó para proteger la por entonces incipiente industria local, cuyos productos eran considerablemente más costosos que los provenientes del exterior. Las protestas continuaron durante años y sólo se fueron borrando en la medida en que diferentes sistemas de subsidio oficial (crediticios e impositivos) les permitieron adquirir esos equipos a precios más bajos; en cambio, las demandas de libre importación continúan hasta la actualidad con respecto a otros insumos que gozan de protección aduanera. Su propuestas no fueron acompañadas

por ensayos para encontrar soluciones en común con la entidad fabril; las demandas cuidan de no provocar roces pero tampoco avanzan hasta el punto de lograr resultados negociados y comunes en cuestiones concretas. La SRA afirma que el agro está dispuesto a financiar el desarrollo industrial pero no a subsidiarlo; esta fórmula establece ciertos límites formales a la relación entre ambos sectores aunque, en el uso cotidiano, sólo implica que el agro pide recibir todo el ingreso que supone propio como paso previo a la decisión sobre su uso.

La SRA critica al sindicalismo con un tono evasivo que marca su distancia social y su oposición política, pero que difícilmente menciona a los actores concretos. Antes que referirse a la CGT y sus declaraciones en una polémica abierta, por ejemplo, prefiere comentar los aspectos que considera negativos y demagógicos de las demandas sindicales en general. Algo semejante ocurre con su oposición a las disposiciones legales que reconocen un sindicato por rama y exigen una central única; sus presentaciones sugieren que la alianza del Estado con los sindicatos es la culpable del proceso antes que el movimiento obrero como tal. En cambio, cuando se refiere a los trabajadores rurales su trato es conciliador y llega a considerarlos "amigos" de los productores, suponiendo que ambos conviven en los establecimientos rurales. Su discurso enfatiza el valor del trabajo agrario y la relación humana con la tierra y descubre presuntas influencias "telúricas" que generan la armonía entre obreros y patronos rurales; el amor a la tierra une a los hombres de campo en una única condición. En este último tema, la entidad parece acercarse al punto de vista de CARBAP, con la cual comparte muchos elementos de afinidad pese a diferencias menores de opinión. Sus perspectivas parecen alejarla también de los sectores urbanos, aunque la mayoría de sus miembros, y todos sus dirigentes, son porteños. En cambio, el Estado (o directamente el gobierno en numerosas ocasiones) fue siempre motivo de sus críticas; el Estado es responsable de la política económica y sectorial, de las normas sindicales y de las regulaciones del mercado, del cobro de impuestos que afectan a los productores y de decidir gastos que requieren ingresos fiscales. Por eso, a falta de otros adversarios declarados, el Estado se convierte en el enemigo principal.

La UIA prácticamente nunca criticó a las restantes entidades del conjunto estudiado. Sus pedidos y reclamos pueden estar en contradicción con los intereses de otros sectores, como ocurre con toda demanda específica; pero, en esos casos, se cuida de presentarlos de modo tal que se evite la polémica y los roces con sus pares. Así, por ejemplo, si pidió (o aceptó con agrado) políticas de

tipos de cambios diferenciales, que en los hechos implicaban una carga sobre el agro, fue siempre como una demanda que no pareciera un enfrentamiento abierto con la SRA. O bien reclamó protección para algunos bienes industriales pero cuidando de plantearlo de manera específica y sin conflicto con otros sectores. Su oposición más directa fue con la CGE y desde el punto de vista del discurso pareció siempre la más grave de todas; ese enfrentamiento resultó superior, incluso, en intensidad al que deriva de sus diferencias naturales con los sindicatos. Frente al Estado, la UIA ofrece una actitud más matizada: lo critica por sus dimensiones y por sus gastos pero tiene mayor propensión a demandarle que otorgue beneficios a la industria a través de múltiples mecanismos.

Las otras entidades siguen estas mismas pautas sin mayores diferencias que justifiquen una presentación separada. Todas ellas reclaman al Estado y pocas veces avanzan en el detalle de como conciliar sus reivindicaciones con el resto de los intereses en juego. Esa carencia se debe en parte al escaso aparato técnico-burocrático de las entidades, pero es probable que se origine también en la posibilidad que un programa concreto genere conflictos abiertos que en general ellas prefieren evitar. Eso es lo que ocurrió cuando sus dirigentes ocuparon directamente los cargos de gobierno y los enfrentamientos tendieron a agravarse. En efecto, al pasar del discurso general a la resolución concreta de los problemas se generan siempre beneficios y pérdidas entre los actores involucrados y quienes pierden combaten para recuperar sus privilegios anteriores.

7.3. Lógicas de actuación

Las actitudes de las entidades están protagonizadas por sus dirigentes que, en definitiva, toman las principales decisiones en cada caso. Por eso, la lógica de las actitudes mencionadas debe verse a partir de la lógica de sus dirigentes en relación con su propia entidad y, simultáneamente, con el medio externo. En efecto, en la medida en que el discurso público de esos grupos dirigentes se orienta a distintos destinatarios queda condicionado por sus receptores así como por la necesidad de no presentar contradicciones internas. Esas restricciones los llevan a preferir discursos que juegan con demandas generales, opción que les permite negociar dentro de límites muy amplios, o defender con mayor o menor energía sus posiciones básicas. La forma de aplicación de esas tácticas debe ser analizada específicamente en cada coyuntura, pero su reiteración permite decir que dependen de las relaciones que

establecen esos dirigentes con distintos interlocutores; los decisivos son los miembros de la entidad, la sociedad en general, el gobierno y los dirigentes de las otras entidades. Veamos como actúan esas relaciones en la lógica de las entidades.

Parece obvio que el discurso público de los dirigentes debe reflejar los intereses y perspectivas de cada entidad; sin embargo, esos intereses no se pueden deducir directamente. Es posible afirmar, en primer lugar, que ellos se ramifican en intereses de los dirigentes, de los socios más poderosos y del común de los asociados; no siempre esas tres categorías son semejantes y a veces ni siquiera convergentes. Se ha visto que los grupos de control, incluyendo dirigentes y socios poderosos de diversas entidades, tienen características e intereses diferentes al resto de sus bases sociales. Estas últimas, por otra parte, presentan características distintas por entidad; en algunos casos los asociados poseen intereses homogéneos mientras que en otros la regla parece ser la heterogeneidad. La actuación posible de los socios no surge de ese único dato; para definirla, se debe combinar la variable homogeneidad o heterogeneidad con las características y los objetivos de la entidad. Dos ejemplos tomados de los casos estudiados pueden aclarar la cuestión. La heterogeneidad de intereses en una agrupación sectorial (como la UIA), organizada para efectuar demandas específicas, puede provocar una gama de reacciones de los asociados que va desde las negociaciones internas hasta el conflicto abierto, si cada grupo presiona por objetivos distintos; en cambio, esa misma heterogeneidad en una entidad que no tiene un interés sectorial específico (como la CAC) puede generar la atonía de la masa de asociados. La combinación de esas dos variables, distancia entre dirigentes y socios y homogeneidad o no de estos, genera efectos diferenciales en el discurso de cada entidad. En todos los casos, los dirigentes deben tener en cuenta a los asociados, aun cuando sus objetivos difieran, ya sea para retenerlos en su seno o para evitar el afloramiento de tensiones internas si estos no se consideran representados; la tarea se complica cuando los objetivos de los dirigentes difieren de los asumidos por los asociados, cuando surgen demandas internas muy fuertes de parte de sectores heterogéneos, o cuando hay competencia externa por la representación del sector.

CARBAP ocupa un extremo en esta clasificación, puesto que los dirigentes tienen relación estrecha con sus afiliados y estos exhiben elevada homogeneidad productiva y hasta social; en consecuencia, su discurso público refleja abiertamente los intereses sectoriales con tono corporativo. En el otro extremo de esa clasificación se

encuentra la UIA, donde la heterogeneidad de intereses entre los socios limita los márgenes posibles de los dirigentes en cuanto a presentar demandas específicas; como los dirigentes, a su vez, están distanciados de las bases, optan por un discurso genérico, destinado a amortiguar el conflicto interno. La SRA y la CACon se encuentran más cerca del polo de CARBAP en esta clasificación. La homogeneidad de los miembros de la SRA se refiere más bien a aspectos sociales que a intereses económicos y se acompaña por distancias entre la dirigencia y las bases; sus dirigentes mantienen un discurso de principios pero disponen de mayor flexibilidad para actuar siempre que no contradigan el sentir, más que los intereses, de sus bases de manera más semejante a una institución política que a una entidad corporativa. La CACon tiene una historia de pocos miembros muy homogéneos y con intereses comunes; por eso sus dirigentes enfrentaron dificultades internas cuando se amplió y modificó la composición de los primeros. La Bolsa, por último, es tan heterogénea en sus intereses, aun en los temas específicamente sectoriales, que sus dirigentes deben actuar con cuidado para evitar los conflictos que se expresan en la puja continua de sus corrientes de opinión.

El segundo interlocutor para el discurso de los dirigentes es la sociedad en general. Frente a ella, las entidades tratan de mantener su imagen adquirida de representantes sectoriales sumada a la de portadores de ciertas verdades presuntamente universales que combinan con énfasis diferente en cada caso. La CAC y la Bolsa, por ejemplo, enfatizan su carácter "dirigente", en el sentido de que ellas tienen responsabilidades particulares frente a la opinión pública, aunque no pierden de vista la necesidad de conservar su presencia como representantes del comercio y del mercado de capitales, respectivamente; de allí que su discurso insiste en plantear las problemáticas más generales, mencionando en menor medida demandas específicas referidas a su sector. La UIA y la CACon, en cambio, tienen una fuerte imagen de expresiones sectoriales que condiciona sus actos; esa imagen las condiciona y las impulsa a defender a su sector mientras que, análogamente, las inhabilita para expresar un discurso de alcances tan globales como las anteriores. Aun así, insisten en defender programas ortodoxos que se contradicen muchas veces con sus propuestas sobre aspectos concretos; esta dualidad del discurso parece necesaria para combinar la ideología de sus dirigentes con las posiciones que la sociedad otorga a dichas entidades. La SRA, por último, se visualiza como expresión de la clase dirigente tradicional del país y, por extensión, como dirigente del agro en su conjunto; de allí que su discurso combine apreciaciones de tipo

general, teñidas de apelaciones éticas e históricas, con las demandas necesarias para mantener su liderazgo sobre los productores agropecuarios. En éste último sentido, CARBAP cumple un papel funcional al transmitir directamente las demandas de los productores medianos pero aceptando, bajo ciertas condiciones, una relación de subordinación respecto de la SRA.

La competencia externa de otras organizaciones es uno de los motivos más poderosos que orienta la conducta de estas entidades. Ellas necesitan mantener su imagen de representatividad y su capacidad potencial de liderar el movimiento empresario nacional; su legitimidad como expresión de sectores o intereses sociales es un atributo básico de su rol. Por eso se enfrentan con ímpetu a cualquier amenaza en ese aspecto proveniente de otra organización empresaria; la puja tradicional con la CGE es un ejemplo global que resulta acompañado por otros en ámbitos específicos. La SRA ha podido absorber la competencia de CARBAP, en el sector agropecuario, luego de un largo proceso de reparto de roles, y tras aceptar las condicionantes que le impone ese fenómeno. La UIA es la entidad que más sufrió la competencia, debido a la debilidad de su propia estructura, y eso la sometió a avatares no observados en los otros casos. La competencia objetiva CAC-UAC, por un lado, y ADEBA-ABRA, por otro, impulsa a cada una a tomar actitudes sectoriales diferentes a las observadas cuando había una sola entidad en cada sector. La Bolsa, finalmente, ha mostrado gran preocupación por la organización del Mercado Abierto que, al competir en su ámbito comercial original, deteriora su capacidad de presencia institucional en otros aspectos.

La lógica que explica las relaciones de las entidades entre sí surge casi directamente de observaciones anteriores. Los dirigentes proceden de los mismos grupos sociales, comparten puntos de vista semejantes y muchas veces tienen relaciones cruzadas en directorios de empresas, o de entidades de distinto tipo, que unifican sus posiciones. Sus intereses no son idénticos pero sí semejantes, y se potencian por el apoyo mutuo que esas entidades pueden ofrecerse y que se han dado a lo largo de la historia. Si se trazaran bloques en términos de la afinidad entre ellos el más fuerte sería el que une al Grupo de Cinco, seguido por el Grupo de Ocho (todavía en proceso de consolidación) y, luego, por otras entidades con diferencias con las anteriores como CARBAP y una serie de organizaciones empresarias menos conocidas públicamente. Las posiciones tomadas por un grupo intensamente relacionado impulsan a sus miembros en la misma dirección, aun cuando el objetivo no sea exactamente el deseado potencialmente por cada entidad; en este sentido, el grupo funciona como una central

empresaria que demanda el apoyo de sus integrantes imponiendo una lógica de hecho en el sistema de decisiones. El apoyo mutuo entre los dirigentes, derivado de esos intensos lazos comunicantes, confluye en orientar a las entidades en una dirección y, al mismo tiempo, da fuerza y legítima esas conductas.

La historia de la UIA ofrece uno de los mejores ejemplos de los efectos de estas relaciones entre las grandes entidades. La presión interna y externa de numerosas cámaras industriales a comienzos de la década del setenta desembocó rápidamente en la exigencia de que se desafiliara de ACIEL; la ruptura con el frente empresario defensor de las ideas ortodoxas era una condición básica para que la entidad pudiera orientarse hacia posiciones más ligadas a los intereses de sus bases. Sin embargo, esa ruptura tuvo como consecuencia que la UIA perdiera buena parte de su poder social, que estaba dado, precisamente, por sus relaciones con sus pares. Los sucesos posteriores, como la fusión con la CGI, la intervención oficial y su reconstrucción, pueden explicarse como fruto de la puja entre quienes querían convertir a la entidad en una organización del sector industrial y quienes querían volver a la antigua relación con el resto de las entidades estudiadas. Ese conflicto todavía no está resuelto pero su evolución en el presente ayuda a confirmar estas hipótesis.

Finalmente queda por evaluar la lógica que explica las relaciones de las entidades con cada gobierno; en estas se mezclan los discursos públicos (similares a los ya vistos) con negociaciones y decisiones reservadas más difíciles de conocer. Ya hemos visto que dichas relaciones se organizan sobre la base de la confianza y el común origen social y de perspectivas de dirigentes y miembros de los gobiernos, precisamente, esos acercamiento permiten que se lleven a cabo negociaciones cuyo resultado no siempre se difunde. Hay suficientes elementos para sostener que las actitudes de apoyo o de enfrentamiento hacia distintas políticas tienen que ver con la evaluación que hacen los dirigentes de cada entidad sobre las expectativas de sus bases, la situación coyuntural, las relaciones con las otras entidades y las ofertas que reciben desde el poder. Estas últimas, que son las que interesan en esta sección, pueden expresarse como propuestas políticas o económicas, presentadas a los dirigentes, a la entidad o a sus aliados, por miembros del gobierno o por otros actores sociales con poder de decisión; por otra parte, esas ofertas están condicionadas, o envueltas, por condiciones objetivas como la evaluación del equilibrio político y de poder en la coyuntura particular que exige de esos dirigentes adoptar determinadas actitudes.

En definitiva, las actitudes surgen de una negociación cuyos aspectos básicos se mantienen en general en reserva y que sólo pueden reconocerse a partir de los resultados dada la escasa predisposición de los actores a divulgarla. A veces, los dirigentes llegan a ciertos acuerdos (o enfrentamientos) porque se les otorga (o no) alguna concesión sectorial reconocible por todos; en otras oportunidades, las mismas reacciones pueden originarse en propuestas que benefician a los miembros de la red de alianzas de dichos dirigentes, pero no específicamente al sector que representan. En todo caso, parece evidente que, dada la distancia que existe normalmente entre dirigentes y bases, las decisiones finales son asumidas por un grupo restringido de los primeros que dispone de márgenes amplios de maniobra y objetivos no siempre semejantes a los supuestos para los asociados.

Todas estas lógicas están estrechamente interrelacionadas. La distancia entre dirigentes y asociados, la homogeneidad de estos últimos, las exigencias derivadas de la imagen que tiene y quiere mantener cada entidad, y la relación de los dirigentes entre sí y con los gobiernos, son variables que sólo pueden ser comprendidas en una interacción dinámica y cambiante en el tiempo. Estas interpretaciones forman parte del conocimiento acumulado sobre el comportamiento general de las corporaciones, pero no ocurre lo mismo con algunos de los resultados obtenidos. Las conclusiones que siguen permitirán trazar una imagen de las entidades estudiadas que organice coherentemente las observaciones efectuadas a lo largo de todo el trabajo.

8. CONCLUSIONES

El largo periplo recorrido en este análisis ofrece ciertos resultados, consecuencia de la exploración sobre las corporaciones más grandes de la Argentina, que pueden, ahora, volcarse en una serie de razonamientos generales. Distintos argumentos e ideas fueron ya adelantados a lo largo de esta exposición; para no repetirlas, se tratará de sintetizar los resultados principales y, adicionalmente, de extender esas conclusiones a las perspectivas que surgen en ámbitos no cubiertos directamente por el estudio. Los resultados, por su propia importancia, no cierran el tema, sino que abren un panorama tan amplio que sólo puede encararse mediante otros enfoques de trabajo a llevar a cabo en futuras investigaciones.

Los dos primeros comentarios se refieren a la estructura de las entidades y sus relaciones con el carácter de sus grupos de control que resumen los aspectos observados en un análisis "desde adentro". Los resultados arrojan un conjunto de inferencias sugestivas sobre la continuidad de la influencia política de esos dirigentes durante el período considerado; esa presencia sostenida impulsa a presentar hipótesis adicionales sobre dicho grupo social, propias de un enfoque "desde afuera", pero consecuencia inevitable del desarrollo del análisis. A partir de esas ideas, se vuelve a tratar el carácter especial de las entidades estudiadas para discutir dos cuestiones claves: hasta qué punto pueden o no ser definidas como corporaciones y, segundo, en qué medida el poder político que exhiben les pertenece efectivamente. Las preguntas tienen un sentido didáctico y las respuestas no buscan ser concluyentes, sino dejar abierto el camino para una polémica intensamente relacionada con la problemática actual de la Argentina.

8.1. La estructura de las entidades

Las entidades que estudiamos presentan estructuras internas elaboradas, cuyas partes se articulan estrechamente entre sí, reforzando mutuamente sus características, hasta converger en la definición de su comportamiento social. Cada uno de esos aspectos, en sí mismo, puede ser entendido como un fenómeno específico, pero su funcionamiento integrado constituye todo un sistema de organización y representación de intereses que parece novedoso con respecto a la visión dominante sobre el universo de las corporaciones en general y de las argentinas en particular. De modo semejante a lo que ocurre en los organismos vivientes, cada parte resulta funcional y dependiente de la lógica del conjunto, pero

incide a su vez en el comportamiento del sistema. A esas influencias recíprocas entre el todo y sus partes se agrega que el primero es distinto a la suma algebraica de aquellas; es decir que no basta con conocer cada elemento y sus relaciones con los otros, sino que es necesario comprender el conjunto como totalidad.

Comencemos por las partes y las relaciones que establecen con el resultado. Los análisis específicos permitieron observar que la lógica de reclutamiento de los socios tiene mínima relación con el objetivo supuesto de agrupar a los miembros de un mismo sector de interés; que esa práctica se integra con métodos de clasificación de los diferentes grupos de afiliados, y criterios de articulación de las mediaciones internas, que otorgan diferente representación, y distinta capacidad de decisión, a los miembros; que esos estilos privilegian a los socios más tradicionales y/o de mayor dimensión económica; que la aplicación combinada de esos sistemas brinda posibilidades para que sus mesas directivas resulten homogéneas y sometidas al liderazgo de grupos reducidos y estables de individuos, definidos a su vez por sus características sociales y sus intereses económicos; que las acciones de los dirigentes tienden a mantener cierta autonomía con respecto a las aspiraciones de sus bases gracias a los sistemas de mediación interna y a los criterios sobre contribuciones económicas de sus miembros; que su financiación se resuelve más por los servicios comerciales que prestan esas entidades que por los aportes de la mayoría de los socios, en un ciclo que refuerza los efectos de las interacciones mutuas anteriores; que el monto de los recursos captados por esas vías contribuyen a definir una dimensión organizativa y un estilo de funcionamiento que favorece la conducción personal y directa de los dirigentes; que esa misma lógica reduce al mínimo la capacidad tecnoburocrática instalada en las entidades y, por lo tanto, las bases para disponer de argumentaciones y análisis sobre las alternativas posibles para el sector.

Cada una de las variables mencionadas pudo originarse de modo autónomo pero su influencia tiende a impactar sobre las otras hasta que el conjunto se integra bajo el efecto de sus relaciones recíprocas. El razonamiento lineal presentado más arriba sólo tiene sentido como una descripción ordenada, que sigue la lógica utilizada en el desarrollo del trabajo, pero que de ninguna manera agota la cuestión de esas relaciones ni el sentido de las influencias posibles. Podría agregarse, por ejemplo, que la imprecisa definición del ámbito social en el que actúa cada entidad no puede separarse de los criterios, igualmente indeterminados, que definen la selección de sus afiliados; ambos fenómenos convergen en la doble

función de sociedad de elite y órgano corporativo que exhiben varias de ellas. Por otro lado, se observa que las demandas objetivas por reflejar cierta representación productiva y regional (necesaria para afianzar su rol corporativo sectorial) generan resultados contradictorios; si a veces tienden a ampliar la base de sustentación, en la mayoría de los casos provocaron criterios de articulación interna encadenados a un reforzamiento, en los hechos, de los tradicionales dirigentes porteños en los grupos de control. La escasa participación interna de la mayoría de los afiliados termina convalidando los mecanismos de cooptación de esos dirigentes, quienes a su vez aseguran su permanencia en sus cargos mediante medidas que tienden a reforzar esa misma pasividad de las bases que consolida la continuidad del sistema. El impulso por ofrecer servicios comerciales, natural en estas entidades, opera como una variable adicional que autonomiza su funcionamiento del aporte de la mayoría de sus miembros; a medida que el sistema se estabiliza y combina con los factores ya mencionados, la conducción amplía su autonomía con respecto a las opiniones mismas de sus asociados. El escaso margen para sostener una estructura técnico-burocrática, capacitada para definir y negociar intereses sectoriales y objetivos corporativos, modifica objetivamente las características personales demandadas a los dirigentes; se legitima y consolida así el sistema que impulsa a estos últimos a asumir en forma personal y directa la orientación estratégica y la dirección táctica de su respectiva entidad.

Cada uno de estos aspectos resulta de un proceso evolutivo, si se los observa históricamente, pero responde, desde el punto de vista analítico, a un encadenamiento lógico. Las relaciones de influencia se entrecruzan a medida que los efectos se convierten en causa y vuelven a repercutir en las variables que le dieron origen. Se ha visto que desde el momento de su fundación, que se remonta al siglo pasado, algunas entidades fueron definiendo sus criterios operativos en relación con un medio social tradicional que fomentaba, de igual manera, la formación de cierto tipo de núcleo dirigente o hegemónico. Diversas inferencias sugieren que este último, a su vez, incidió en la posterior selección de los afiliados a su respectiva entidad, al mismo tiempo que regulaba, dentro de ciertos límites, la orientación deseada, las tradiciones defendidas, y hasta la dimensión económica y administrativa aceptable para la misma. Estos procesos se realimentan a lo largo del tiempo; las actitudes de socios y dirigentes, en el marco de las normas institucionales de cada entidad, forjan mutuamente, por acción u omisión, el funcionamiento de los elementos intrínsecos que favorecen la continuidad de

esos mismos mecanismos y generan las consecuencias observadas.

La inercia institucional es un dato relevante de todas estas entidades. El esfuerzo por mantener tradiciones y sistemas de control interno resultó tan persistente y efectivo que los cambios, cuando los hubo, fueron mínimos; incluso, varias de las organizaciones más modernas tendieron a adoptar criterios semejantes a los aplicados por sus primitivas antecesoras, en lugar de explorar nuevas formas organizativas. Este tipo de antecedentes no implica un bloqueo absoluto al cambio, puesto que ni esas entidades ni la sociedad que las contiene son estáticas. La transformación de la estructura social, el desarrollo de nuevos intereses y el ascenso de nuevos agentes económicos, fueron generando desafíos abiertos o latentes a la representatividad, presencia y función de algunas de esas entidades; en ciertos casos, como se vio, lograron romperlas o transformarlas, aunque la estabilidad fuese la norma.

El tradicional Grupo de los Cinco exhibe un par de ejemplos de las tendencias al cambio y el impulso por crear nuevas organizaciones de parte de quienes se sienten limitados por las existentes. Entre ellos se destaca la UIA, por las demandas que soportaba en el período estudiado, y su reconstitución, a partir de 1981, que dio paso a un organismo diferente al anterior. La ruptura de ABRA (que dio lugar a ADEBA en 1972) y de la CACon (de la cual nació la UAC, en 1986) ofrecen ejemplos adicionales de esos fenómenos de cambio y continuidad. Como se vio, las nuevas entidades, incluyendo entre ellas a ABRA (reorganizada totalmente en el interín) dieron origen al Grupo de los Ocho, que refleja la reconstitución del sistema de alianzas de poder establecidas en el sector empresario.

La repetición reiterada de los mismos comportamientos es un efecto que deriva, en parte, de la prolongada estabilidad de sus dirigentes. Ese grupo de individuos, en su accionar personal y colectivo, conserva, reproduce y transmite la memoria institucional que incluye, sobre todo, la memoria de sus propios antecedentes en ese rol. Desde su posición en la pirámide corporativa, ellos protegen sus privilegios de grupo con la misma fuerza con que defienden sus concepciones y actitudes; si en general estas últimas se asimilan a su ideología y sus intereses, no debe perderse de vista que su relación con los hábitos adquiridos condiciona su comportamiento. De allí que la evaluación de ese grupo social resulte tan importante como la precisión en torno a las características internas de esas entidades.

8.2. Los dirigentes corporativos

El número de dirigentes de las entidades estudiadas es reducido en términos absolutos. A lo largo del período elegido, superior a 30 años, solamente 100 a 150 individuos desfilaron por la conducción de cada entidad; en definitiva, el conjunto tratado agrupa un universo total de poco más de mil personas. Esa cantidad se contrae mucho más cuando el análisis se enfoca sobre los grupos de control. La selección de los máximos dirigentes arroja un grupo cuyo número no supera las dos docenas de personas en cada una; en total, los miembros de los grupos de control suman solo 200 individuos para todo el Grupo de los Ocho.

La precisión de las cifras no parece tan importante como su consecuencia lógica: un grupo reducido de individuos fue responsable, a lo largo de un período de tres décadas, de la conducción de las mayores entidades empresarias de la Argentina. Si se agrega que esos individuos presentan similar origen social, criterios de selección semejantes y hasta comportamientos que tienden a ser comunes, dicho grupo puede ser reconocido como una parte decisiva de la elite empresaria local. Su comportamiento genera resultados apreciables por su rol e influencia, que desbordan el ámbito corporativo, y debe ser tratado en el contexto de los análisis previos.

Ese grupo de individuos ofrece características homogéneas desde un punto de vista sociológico, dado que presentan variables semejantes de origen y ubicación social. Además, están estrechamente relacionados entre sí por una compleja red de vínculos que los integra y unifica como grupo. Entre los numerosos lazos institucionales que los unen, aparte de los referidos a la entidad que cada uno dirige, se observa su pertenencia común a asociaciones de fines diversos, donde se forjan sus contactos personales y se consolida su posición social. Aparecen también diversos casos de vínculos familiares, indicativos de la intensidad y amplitud de esos contactos en ámbitos personales y privados. Los lazos entre ellos, por último, incluyen su presencia simultánea en el directorio de diversas sociedades anónimas; aparte de sugerir intereses comunes, esos vínculos (notablemente repetidos en las observaciones) implican relaciones directas adicionales en su proceso de homogeneización como grupo social. Todos esos vínculos multiplican los contactos entre dichos individuos, facilitan su accionar común cuando las circunstancias lo requieren, y permiten elaborar y forjar una ideología propia.

Desde un punto de vista económico, los miembros de ese grupo figuran como propietarios, o directores, de

unidades económicas de gran dimensión. Además, esas actividades empresarias se dispersan, para cada individuo, en distintas ramas económicas; este resultado permite suponer que sus preocupaciones desbordan el ámbito de un solo sector de interés. La escasez de información económica básica impide establecer con certidumbre si un sector, o un núcleo de interés, tiene o no mayor importancia dentro del conjunto de actividades de cada dirigente o de cada grupo de control. En ésta etapa de la investigación, sólo puede decirse que la diversificación observada excluye la hipótesis de que los dirigentes de cada entidad posean intereses exclusivamente sectoriales. El fenómeno se repite en todos los casos estudiados y su acumulación genera una notable diversificación de intereses de los dirigentes estudiados.

Este resultado debe destacarse. Si los dirigentes de cada entidad exhibieran una presencia exclusiva en un sector de interés, el conjunto sería heterogéneo, desde el punto de vista económico, por la superposición de individuos con actividades distintas. En cambio, se observa que el conjunto es homogéneo debido a que cada uno de sus grupos integrantes posee intereses diversificados.

Homogéneo no es sinónimo de idéntico. Los resultados del análisis permiten destacar, en el interior de ese conjunto, un clivaje entre dos subgrupos igualmente diversificados pero que presentan diferencias de antigüedad y de sus formas de crecimiento en la economía argentina. Uno de ellos, formado por los dirigentes del Grupo de Cinco, refleja intereses implantados desde hace mucho tiempo en la economía argentina; el listado de sus actividades incluye explotaciones agropecuarias, empresas fabriles, financieras y de seguros, algunas de las cuales operan como *holdings*, o centrales, de sus operaciones. Esos individuos exhiben similares tradiciones familiares y sociales, y una semejanza de actividades, que puede explicar su disposición a actuar de común acuerdo a lo largo del período estudiado. En cambio, las tres entidades restantes que componen el Grupo de los Ocho forman otro subgrupo, caracterizado por dirigentes vinculados a actividades implantadas en épocas más recientes en la economía local (a partir de la década del cincuenta) pero con similar grado de diversificación; si bien sus intereses resultan tan variados como los anteriores, exhiben diferencias por la centralidad que otorgan a ciertas actividades especiales (contratistas del Estado, petróleo y otras), el modo de acumulación de sus empresas y otras variables de distinto orden (entre las que se cuentan el origen social de sus propietarios y las formas de reclutamiento de sus dirigentes). El grupo que representa a los acreedores de la deuda externa se incluye en estas tres entidades; ABRA es antigua, así

como algunos de los bancos que la integran, pero las relaciones de sus miembros con la economía argentina se modificaron drásticamente en los últimos años, a medida que aumentaba la magnitud de la deuda externa, se concentraba en el sector público, y surgían nuevas propuestas financieras (que demandan precisamente la diversificación de actividades) para satisfacer su cobro.

Las semejanzas dentro de cada subgrupo no impiden que existan diferencias entre sus miembros; su proximidad social se ve acompañada por polémicas derivadas de sus posibles diferencias de puntos de vista en cada coyuntura que no afectan su unidad como grupo social. Los dos subgrupos mencionados ofrecen mayor distancia social, -y de intereses económicos en sentido amplio- entre sí que en el seno de cada uno de ellos, pero se resuelve a través de un proceso de convergencia a lo largo del tiempo. Por eso, el clivaje que se indica sólo sirve para explicar, desde un punto de vista estructural, ciertos cambios ocurridos en el panorama económico local que se reflejan en el sistema de representación empresaria. Durante las últimas décadas surgieron actividades y empresas nuevas, cuyos representantes tendieron a ingresar, e influir, en las organizaciones que asumían la expresión del correspondiente sector de intereses; resulta lógico que estos cambios socio-económicos fueran incidiendo de distinta forma en las entidades estudiadas. La acumulación de demandas y sucesivos conflictos internos en esos ámbitos, llevó a rupturas y la formación de nuevas organizaciones, en los casos observados, que permitieron la expresión de estos actores más recientes que se desplazan ahora paralelamente a los tradicionales. Esas fuerzas centrífugas fueron compensadas en el Grupo de los Ocho, que refleja el intento por absorber dicho proceso mediante el acuerdo entre las grandes entidades empresarias, ya sean nuevas o antiguas. Esta organización une intereses diversos y orígenes sociales distintos para llevar a cabo objetivos concretos; al mismo tiempo, admite que se mantenga la independencia de sus miembros, las relaciones especiales anudadas entre las entidades más tradicionales, y hasta las alianzas de distinto orden establecidas por algunas de ellas con otras organizaciones. En consecuencia, su poder se multiplica en el aspecto político y estructural, pero resulta más débil, hasta ahora, cuando intenta definir y sumar demandas sectoriales.

La importancia de las relaciones sociales y económicas de ese grupo se destaca cuando se agrega el enfoque de su presencia en el ámbito político. Los dirigentes estudiados cuentan con un notable acceso a los cargos de gobierno, capacidad que ejercieron en forma continua durante el período que se inicia en 1955, si se

la mide a partir de su presencia en los mismos. Su ingreso a los gabinetes no ocurre en forma aislada; se ha observado que los dirigentes de todas esas entidades (o, al menos de la mayoría de ellas) participan de modo simultáneo en cada gobierno. Esa presencia conjunta, que fortalece su acción, agrega nuevos datos sobre la comunidad de relaciones e intereses que los caracteriza como una elite empresaria en el sentido político y social. Las posiciones concretas de cada grupo pueden ser diferentes en algunas oportunidades, pero sus polémicas, que no siempre salen a la luz, se insertan dentro de un contexto que les concede espacios para su vocación de acceso al poder político.

Los datos obtenidos señalan que los gobiernos surgidos de golpes militares contaron siempre con la presencia directa de esos dirigentes en los cargos oficiales. Como no se trata de una observación aislada, y puesto que los regímenes de ese tipo se repitieron, cubriendo más de la mitad del período de tres décadas estudiado, se deduce que las fuentes de poder político de esos dirigentes eran continuas y significativas. Este último resultado, además de su importancia en sí mismo, adelanta que ese grupo mantuvo una cuota de poder político durante las etapas democráticas; en esos momentos, dichos dirigentes actúan como interlocutores del gobierno, con una capacidad de presión que supera la de otros actores sociales.

Parece claro que esa diferencia entre regímenes militares y electorales resulta una consecuencia inmediata de aplicar una variable de clasificación muy simple. Un análisis matizado sugiere que esos dirigentes asumen posiciones de poder en las primeras etapas de los gobiernos militares y tienden a retroceder más tarde, cuando el conflicto político-social impone la búsqueda de una salida electoral. Por otro lado, también se nota el ingreso de los miembros de ese grupo a cargos de gabinete durante la gestión de diversos gobiernos democráticos. Su participación resulta masiva, por ejemplo, durante la gestión presidencial de A. Frondizi en 1958-1962, así como en el período de transición de J. M. Guido (y se repite en la experiencia actual de C. Menem, aunque este último no forme parte del análisis). En esos casos, arribaron a los cargos de gobierno pese a que la contienda electoral no había favorecido a los candidatos que contaban con el apoyo explícito de dichos dirigentes; si bien el análisis político puede ofrecer explicaciones particulares para cada una de esas oportunidades, el resultado permite confirmar la capacidad de acceso al poder del grupo mencionado.

El primer enfoque de las corporaciones "desde

adentro" mostró que sus dirigentes disponen de factores de control interno y satisfacen los resultados esperados de la ley de hierro de la oligarquía en cuanto a permanencia en los cargos y capacidad de orientar a su respectiva entidad. Pero el desarrollo de la exposición sobre las características económicas, políticas y sociales de dichos individuos sugiere un poder político y social cuya explicación demanda una perspectiva diferente de la anterior. En ese sentido, los resultados preliminares para un enfoque "desde afuera" parecen suficientes para adelantar que dicha elite ofrece todos los rasgos que definen a los miembros de la clase dominante argentina.

Para verificar esta afirmación, es necesario tener presentes a los elementos que caracterizan a esa clase, cuyo origen fue estudiado por Sábato, y cuyo comportamiento moderno está analizado en Sábato y Schvarzer (ver Sábato, 1988), a los cuales nos remitimos. Si esta asimilación es correcta, como sugieren todos los indicadores, resulta que esa clase, que era detectada bajo una forma relativamente abstracta en esos estudios, aparece como sujeto concreto de la vida argentina actuando a través de las organizaciones estudiadas.

La asimilación entre los dirigentes de estas entidades y la clase dominante no es simétrica. Si bien puede decirse que los primeros pertenecen a dicha clase, no necesariamente se deduce que ésta última quede reducida a esos individuos. El concepto de clase dominante ofrece una herramienta útil, en el estado actual de su desarrollo, para observar y evaluar el funcionamiento de quienes logran imponer sus objetivos sobre el conjunto social; sin embargo, la tarea de delimitar en detalle los contornos de dicha clase, que implica clasificar a los sectores e individuos concretos que la componen, requiere un desarrollo adicional todavía no efectuado y que no corresponde resolver en esta presentación. Aun así, conviene mencionar que todo indica que ese grupo no se limita a quienes exhiben, en todo o en parte, acumulación de atributos tales como cierto origen social, control de la propiedad y acceso al poder político. La clase dominante se incrementa mediante la cooptación de individuos de otros orígenes cuyas tareas y especialidades resultan funcionales para sus actividades; simultáneamente, su presencia se torna multifacética debido a la vocación de algunos de sus miembros por actuar en otros ámbitos de la vida social y cultural (desde la carrera de las armas hasta el periodismo y el arte). Por esas razones, afirmar que la elite empresaria detectada en este estudio pertenece a la clase dominante no implica suponer que es la totalidad de la misma.

El enfoque histórico aporta otro elemento decisivo para asimilar dicha elite a la clase dominante. Esta presentación trata solamente la actividad de los dirigentes estudiados durante los años 1955-83, período suficientemente extenso para los objetivos de la investigación pero cuyos resultados pueden enlazarse con otros referidos al pasado en una tarea con proyecciones más amplias. Observaciones preliminares señalan diversos antecedentes disponibles sobre fenómenos semejantes de elites empresarias de este tipo que forman parte del poder político y social de la Argentina; esos resultados indican la posibilidad de trazar líneas de continuidad de notable importancia para una investigación de este carácter. En ese sentido se incluyen los estudios que cubren el fin del siglo pasado y comienzos del presente que están bien resumidos en la obra de Sábato ya citada; allí se destacan aspectos referidos a la diversidad de intereses de la clase dominante y sus relaciones con el poder político que, en cierta forma, son convalidados por enfoques desde otros ángulos como en el estudio sobre el grupo social que dirigió al país entre 1880 y 1916 y que Botana (1977) denomina clase gobernante. En cambio, el largo período que transcurre entre 1930 y 1955 no parece agotado desde el punto de vista de las elites empresarias y la clase dominante aunque se cuenta con algunos estudios importantes que tienden a llenar ese vacío. El trabajo de Lindemboin (1975), por ejemplo, sobre los dirigentes de las grandes entidades empresarias locales durante las décadas del treinta y del cuarenta, registra trazos que se asemejan notablemente a lo observado en el presente trabajo para los años posteriores: grupos reducidos de individuos, ligados a empresas muy grandes, con intereses diversificados y con notable cantidad de vínculos económicos entre ellos. Lindemboin no analiza las relaciones de los miembros de ese grupo con el poder político, pero hay indicios dispersos al respecto en otros estudios (como el de Ciria, 1964, por ejemplo); si todavía no fueron sistematizados con criterios similares a los aplicados en este trabajo, esos primeros datos pueden servir de base para mostrar la notable continuidad de orígenes, características y comportamientos de ciertos grupos dirigentes en la sociedad argentina.

Esos enfoques históricos demandan, por supuesto, encarar aquella perspectiva que Offe definió como "desde arriba"; es decir, el estudio de los comportamientos de la dirigencia corporativa como parte del juego de las relaciones de poder en la sociedad. Solamente un enfoque de la clase dominante local, que analice su papel específico y su interacción con el conjunto de los actores restantes, a lo largo de todo un período histórico, daría la confirmación a la imagen planteada. Esta, de todos modos, queda como una poderosa hipótesis

de trabajo a partir de los resultados detectados en el estudio.

8.3. *¿Entidades sociales o corporaciones?*

La asimilación de esta elite empresaria a la clase dirigente permite destacar el poder político de que dispone. Ese fenómeno parece percibido por la sociedad y se refleja en la difundida imagen sobre la importancia asignada al poder corporativo en la Argentina. Sin embargo, los resultados obtenidos ofrecen consecuencias que plantean aspectos polémicos sobre algunas ideas preconcebidas al respecto. En primer lugar, del estudio surgen dudas sobre la definición de estas entidades si se asume a la corporación como expresión organizada de intereses sectoriales que actúa, por extensión de sus demandas, en la arena política. Por otra parte, las relaciones entre las entidades, sus dirigentes y el sistema de poder político plantean dudas sobre la dirección de los vectores de influencia entre unos y otros. Esos dos temas serán tratados separadamente como parte de las conclusiones finales del trabajo.

El intento de clasificar a estas entidades como corporaciones enfrenta diversas dificultades. Sus estructuras internas, en primer lugar, no corresponden a lo que podría esperarse. Las más tradicionales no están integradas por afiliados que se incorporan, o son seleccionados, por su pertenencia a cierto interés sectorial; esas organizaciones tampoco tienden a estratificar y clasificar a sus miembros, o a jerarquizar su presencia en las decisiones, de acuerdo una lógica de ese tipo. Sus estructuras culminan potenciando métodos de selección de sus dirigentes con consecuencias concretas en el carácter de estos últimos; más que por una representación específica de sus afiliados, sus grupos de control están formados por individuos cuyo origen social, intereses y actitudes, los ubican como pertenecientes a la clase dominante argentina.

La actividad de estas entidades es otro elemento que plantea problemas para clasificarlas como corporativas. La mayoría ofrece facetas múltiples en sus orientaciones que parecen depender, en relación estrecha, de sus objetivos, sus formas organizativas y su composición social. Se han marcado, por eso, en todos los casos sus tendencias a actuar ya sea como club, como órgano de presión o difusión ideológica, o bien como empresa de servicio, en combinaciones variadas que contribuyen a definir desde sus intereses hasta sus modos de actuar. Esos objetivos no impiden que todas esas entidades, sin embargo, incluyan, como parte de sus funciones, una tarea

de representación sectorial que no se deduce directamente de los datos sobre su lógica interna.

Las definiciones anteriores no siempre se pueden aplicar a cada una de ellas en particular, pero son válidas para el conjunto. En su seno se distinguen desde casos extremos, formados por algunas de las más tradicionales, hasta las organizaciones modernas de carácter más sectorial. El par de entidades que representan a los bancos, por ejemplo, se ubican en un punto medio. ABRA y ADEBA disponen de un sólo tipo de socios aunque, dado el escaso número de sus miembros, serían ubicadas con más propiedad en el ámbito de los "grupos de presión"; por otra parte, los vínculos explícitos de sus afiliados más significativos con otras ramas económicas no permiten reconocerlas como expresión de un sector aislado (aunque cada una pueda representar a un grupo concreto de intereses).

Con el objeto de evaluar esas diferencias, las entidades del Grupo de los Ocho fueron comparadas, en sus aspectos formales, con otras organizaciones locales que sirvieron de contraste; en particular, se señalaron diferencias básicas en relación con CARBAP, que sirvió en este estudio como un modelo "puro" de representación corporativa por sus criterios organizativos, su carácter sectorial y su manera de integrar y expresar a sus miembros. Las diferencias prácticas y teóricas encontradas ofrecen los primeros elementos para una polémica sobre los criterios de clasificación que llevaron, como primera medida, a tratarlas en el texto como "entidades". Esta opción semántica sólo tiende a distinguirlas, sin afirmar ni rechazar su carácter; el uso de un término más neutro que el de "corporaciones" deja abierta la discusión, dado que hay diversos elementos en el estudio que arrojan conclusiones contrarias a la idea precedente.

La primera y principal razón para reconocer a estas entidades como corporaciones consiste en que ocupan ese espacio social en la práctica cotidiana. Su comportamiento se afirma en especial en el rol de sujetos corporativos en sus relaciones con otros actores; análogamente, son reconocidas en el imaginario social como las mayores corporaciones de la Argentina. Su imagen de representantes efectivos de los sectores de interés no se reduce a una mera formalidad; estas entidades no sólo asumen dicho papel, sino que exhiben cierta capacidad para liderar a los respectivos grupos sociales. Su rol, por lo tanto, no se limita al ámbito del discurso o del imaginario social, sino que depende de diversas facetas de la actividad de cada una de ellas que se fueron tratando a lo largo del estudio; recordemos, en especial,

su habilidad para captar, reformular y expresar intereses reales o latentes en un contexto definido por la presencia o no de otros actores compitiendo por la misma representación sectorial. Ahora interesa marcar que dicha habilidad representativa, a medida que se convierte en factor decisivo para justificar la propia legitimidad de la entidad, genera efectos de sentido inverso; representar a un sector surge como una demanda natural sobre su propio accionar. En consecuencia, dicho objetivo, aunque no siempre se deriva de su composición y dirigencia, tiende a imponerse por otras razones sobre la misma entidad, hasta condicionar su expresión social.

Esos fenómenos no pueden separarse de los cambios que ocurren en la composición y orientaciones del ámbito empresario ni de su rol frente al conjunto social, que tampoco permanece estático. Esos procesos tienden a afectar el modo de funcionamiento de estas organizaciones; en especial, generan una tensión permanente entre las demandas corporativas (en el sentido de representación sectorial de intereses), que surgen objetivamente en cada ámbito, y las orientaciones más o menos elitistas y genéricas de los miembros y dirigentes de estas entidades. Casi todas fueron sometidas en algún momento a una competencia interna o externa por la representación sectorial que repercutió en su carácter y forma de actuar, a pesar de su notable inercia en los aspectos organizativos y los referidos a su conducción.

Ese rol de representantes corporativos otorga mayor presencia a estas entidades en el medio social y político; a su vez, ese mismo resultado las impulsa constantemente a asumir dicho papel. Así se impone, en diversas coyunturas, una suerte de contradicción objetiva entre la organización y los fines implícitos de las entidades (relacionados, a su vez, con las características de sus dirigentes), y las demandas emergentes desde los individuos o empresas que forman el respectivo sector. La tarea no es fácil y el conflicto se extiende en el tiempo debido a la inercia de estas organizaciones; las demandas de cambio quedan bloqueadas, aunque las presiones se mantienen. Las entidades actúan como corporaciones, a las que se asimilan en la práctica, en medio de una tensión natural motivada por esas contradicciones.

Las diferencias de estructura no parecen reflejarse de manera sustancial en la actuación práctica de las organizaciones más "corporativas" respecto de las otras. Hay, sí, diferencias de posiciones, y a veces de objetivos, pero son escasas las experiencias de conductas claramente distintas; su semejanza facilita sus relaciones entre ellas y su actuación conjunta. Las

causas originales de esa afinidad pueden explorarse en cada historia específica, pero también se deben a procesos de imitación que provocan esos resultados; la evolución de las organizaciones sugiere actitudes de mimetismo que impulsan a las más modernas a repetir las actitudes de sus antecesoras. Los trazos de continuidad que se establecen en la vida de estas organizaciones, así como relaciones más complejas con el conjunto social, tienden a equiparar su carácter y a fortalecer su presencia como corporaciones, más allá de sus formas organizativas y los rasgos de sus socios.

El carácter de un órgano también puede deducirse a partir de las funciones que cumple. Desde ésta perspectiva de análisis resulta que las entidades estudiadas ocupan el ámbito de la representación corporativa, son reconocidas en ese papel, actúan a la par de otras y tienen éxito en su función; todos esos criterios justifican que se las considere corporaciones. Esta forma de razonamiento invierte los resultados planteados desde el enfoque de la organización interna de esas entidades y justifica el debate en torno al tema que evadimos mediante el arbitrio de denominarlas entidades en forma genérica¹.

8.4. *¿Poder corporativo o clase dominante?*

El poder social de estas entidades puede originarse, teóricamente, en fuentes distintas. Puede ser un poder generado por delegación de los sectores sociales que representan; puede ser un poder construido a partir de una estructura organizativa que genere gran capacidad de demanda y de presión sobre el sistema de decisiones; puede ser, por último, un efecto derivado de la habilidad manipuladora de sus dirigentes a partir de las ventajas que les aporta su propia posición en el sistema social.

La primera explicación ofrece cierta razonabilidad. A medida que fortalecen su posición representativa, estas entidades acumulan capacidad para imponer sus demandas; su rol en ese sentido les permite aglutinar el poder derivado del sector que expresan, que se suma al de sus propias bases (no siempre semejantes entre sí, como se vio). Pero esa habilidad de liderar resulta más virtual

 1. Este criterio repite una lógica difundida sobre todo en la acción política; durante la década del ochenta, el *premier* de la China, Deng, gustaba justificar sus decisiones mediante una parábola muy simple: no importa que un gato sea blanco o negro, decía, sino que cace ratones. En otras palabras, los antecedentes y constitución biológica del sujeto dejaban paso a la función deseada como el criterio político válido para definirlo. El argumento mereció críticas por no distinguir entre causa y efecto, pese a sus relaciones intrínsecas, aunque aquí sólo interese señalar el paralelo si se aplica un mismo enfoque a estas entidades.

que real en numerosas ocasiones sin disminuir demasiado su presencia, lo que permite suponer que hay otras causas adicionales de su poder. La explicación referida a su capacidad organizativa puede ser desechada debido a la mínima estructura que ellas poseen; esa variable puede ser reconocida como causa, en cambio, de la presencia de otras entidades sectoriales en el país que logran así multiplicar su poder. Las razones referidas a los dirigentes de esas entidades, por último, parecen decisivas para explicar su posición dominante, aunque el enfoque adoptado para este estudio arroja indicios que no permiten agotar la cuestión.

Entre los diversos antecedentes observados, la experiencia acumulada por un siglo de historia de la UIA ofrece aspectos decisivos para avanzar en el tema de las relaciones entre dirigentes, entidad y poder político. Por eso conviene interrumpir la exposición para resumir primero algunos elementos claves que permitirán visualizar el rol simultáneo que asumen sus dirigentes, en cuanto a fortalecer su presencia en la conducción de la entidad, para legitimarse, mientras consolidan por otras vías su poder social, derivado de otros factores. Desde su misma fundación, la UIA estaba basada en una lógica interna que otorgaba la hegemonía de su conducción a grupos de control muy estables y reducidos; esos dirigentes disponían de poder gracias a su posición social y económica, que se consolidaba y multiplicaba por su papel adicional de representantes de la industria. No resulta casual, por eso, que cuidaran su rol en la conducción del sector, desafiado cada vez que aumentaba, por una o otra razón, el número de cámaras industriales. La multiplicación de estas últimas generaba una competencia externa, y objetiva, con la dirigencia existente (si no ingresaban a la UIA) o una demanda de participación en las decisiones que producía tensiones internas (si se afiliaban). Esas presiones se perciben efectivamente a lo largo de toda su historia y coinciden con los problemas políticos que atravesó la entidad y fueron relatados más arriba. En particular, esos efectos se concentran en tres etapas globales en el siglo XX de avance y retroceso, por esa causa, del control de los dirigentes sobre la entidad.

El primer desafío nació debido a la fundación masiva de cámaras sectoriales en los comienzos del siglo; la instalación de nuevas empresas, y la reacción patronal ante una ola de movilizaciones y reclamos sindicales, impulsaban ese proceso que ocurría fuera de la entidad. La absorción de esos nuevos miembros fue alentada por la UIA, para sostener su representatividad, pero exigió, a pesar de los deseos de sus conductores, una participación creciente de quienes ingresaron; las tensiones derivadas

de los objetivos disímiles de esos afiliados y la conducción tradicional culminaron hacia 1920 en una crisis interna resuelta por un cambio de estatutos y la victoria de ésta última.

Unas dos décadas después se produjo el segundo desafío en términos semejantes al anterior; la acelerada expansión industrial del período 1935-45, combinada con el activismo sindical, alentó de nuevo la formación de numerosas cámaras sectoriales. Estas ingresaban casi naturalmente a la UIA y su presencia fue preparando las condiciones para un conflicto interno casi en el mismo momento en que los cambios en el sistema político desembocaron en un enfrentamiento abierto de la entidad con el gobierno nacional. La batalla entre la dirigencia de la UIA y el peronismo disimuló en parte esas diferencias, que afloraron en la primera elección interna competitiva en el siglo XX y quedaron ahogadas por la intervención a la entidad, en marzo de 1946.

Los mismos problemas volvieron a surgir luego de 1955, cuando la UIA fue reorganizada, pero a partir de medidas que otorgaron a su antigua conducción el control de la entidad como si nada hubiera ocurrido en el interín en el ámbito industrial. A poco andar, pese a que los dirigentes políticos no tomaron en cuenta los cambios en el sistema empresario, ese grupo tradicional se enfrentó a continuos desafíos para mantener su hegemonía; estos últimos brotaban tanto de las demandas de sectores internos por mayor representación como de la competencia de otras entidades sectoriales.

La industria había crecido y cambiado de composición en el interín y se expresaba a través de nuevas cámaras y organizaciones especiales, algunas de las cuales buscaban su expresión en la UIA mientras otras preferían volcarse a la CGI (reconstituída a partir de 1958) o bien mantenerse a la espera de cambios en ellas. Las presiones internas no lograron modificar la organización de la UIA; las demandas de cambio eran neutralizadas por su dirigencia, que se apoyaba, a su vez, en las acciones de sucesivos gobiernos y de diversos actores sociales y políticos que contribuían a sostener el *statu quo*. La entidad logró ser reconocida como la más importante del sector y, más aún, como una central que participaba permanentemente en reuniones empresarias y en las tratativas con los gobiernos; esas reuniones incluían su presencia en ACIEL (expresión por entonces del que denominamos Grupo de los Cinco) que le otorgaba una legitimidad cruzada en el medio corporativo.

Recién a partir de la intervención por un nuevo gobierno militar, en 1976, comenzó el proceso de

transformación de la entidad; sólo una particular combinación de fuerzas externas e internas posibilitó una acción convergente hacia el cambio. La nueva UIA, nacida en 1981, tiene formas más "corporativas" que su antecesora, pero exhibe notable continuidad de posiciones y comportamiento; los cambios de su composición interna y sus normas de manejo no alcanzaron a neutralizar la habilidad de los antiguos dirigentes para sostenerse en la conducción. Las dificultades para quebrar la inercia institucional de la UIA se observaron de nuevo en los intentos para cambiar su orientación después de 1981; la mayor diferencia consiste en que su conducción debe aceptar ahora que sus acciones queden sometidas a una polémica interna que limita su margen de maniobra respecto a su experiencia previa.

La persistencia del conflicto, pese a las demandas internas y externas a la entidad, sugiere que su dirigencia dispone de apoyos claves para sostener sus posiciones. Si los desafíos no son muy grandes, los criterios organizativos adoptados por las entidades, resultan suficientes para forjar la red de seguridad que sostiene la permanencia de sus dirigentes; si la intensidad de los desafíos crece, afloran otros mecanismos que sólo se observan claramente en los momentos de crisis. La decisión del poder político es uno de ellos. La historia de la UIA señala que su dirigencia fue repuesta, o fortalecida, por diversos gobiernos; de manera análoga, ella fue afectada por regímenes de diferente signo. El poder político es una fuerza clave para sostener la continuidad de los grupos de control, pero no la única; esos dirigentes, por el mero hecho de estar integrados en una red vasta y compleja de instituciones sociales y políticas (que incluyen desde entidades semejantes hasta los órganos de comunicación social) disponen de apoyos que refuerzan sus posiciones. El reconocimiento, y la legitimidad cruzada que se otorgan esos individuos e instituciones, como pares entre sí, constituye otro elemento de poder y permanencia que se suma a los derivados de la organización interna y actúa, especialmente, en los momentos de crisis, aunque esté siempre latente en ese medio.

Asimilar ese grupo de dirigentes a la clase dominante argentina ofrece elementos para comprender mejor su lógica de funcionamiento y el poder social de que disponen. Sus semejanzas sociales y sus acciones conjuntas forman parte decisiva de su presencia en el panorama nacional. Además, su sistema de reconocimiento mutuo ofrece legitimaciones cruzadas, que conforman una verdadera red de poder para esos individuos que multiplica el disponible por cada grupo por separado. Tomadas en conjunto, estas entidades tienen más poder por su relación con la clase

dominante local que por el hecho de ser corporaciones.

Esta hipótesis puede verificarse en la evolución reciente de la UIA. Esta entidad siguió controlada, después de su renovación, por los mismos grupos que la condujeron en el pasado, aunque su hegemonía quedó reducida en la nueva etapa. El avance de la oposición interna se ve restringido por la trama organizativa forjada en la entidad, pero también por causas externas; todo indica que los grupos de control se potencian por sus relaciones con los dirigentes de las otras entidades y utilizan ese privilegio para bloquear el acceso de la oposición a los cargos de conducción. La UIA no tendría la misma presencia, ni la misma legitimidad, si no fuera reconocida como tal en otros foros, a través de un complejo conjunto de instituciones y contactos. En otras palabras: si es cierto que la dirigencia se beneficia de su posición al frente de la entidad, y aplica diversas estrategias para mantenerse en sus cargos, no es menos cierto que, al mismo tiempo, esa dirigencia multiplica el poder social de la UIA gracias a su propia trama de contactos. Como este atributo corresponde a dicha elite y no es un producto de la entidad como organización (que en cierta forma recibe esos beneficios por ser conducida por aquella) el poder corporativo de esta última sería distinto si ambos se escindieran; en el caso hipotético, por ejemplo, que una oposición interna llegara a tomar el control de alguna de estas entidades (como podría ocurrir en la UIA), se asistiría a una reducción de su presencia político-social, consecuente con el desplazamiento de sus dirigentes tradicionales.

Las relaciones entre estas entidades, la clase dominante y el poder político ofrecen elementos sugerentes para un estudio profundo encarado "desde afuera". Ese enfoque permitiría evaluar, por ejemplo, en qué medida, o en qué proporción, su poder deriva de sus relaciones mutuas o de sus bases sociales; nuestra hipótesis destaca la importancia de las primeras, pese a que surge de un enfoque "desde adentro" y que no ignora la importancia de la delegación social como fuente de poder. Un análisis matizado debería incluir también distintas facetas adicionales, entre las que se cuenta la habilidad de estas organizaciones para liderar a sectores empresarios, e incluso a grandes capas sociales; ese rol permanece latente, o pasa desapercibido, en condiciones normales, pero se revela en momentos de crisis política y social. En esos momentos, la dirigencia de estas entidades surge, por acción u omisión, como expresión de la clase dominante; su actividad refleja las intenciones y las posibilidades de ésta última, así como su poder.

Tres experiencias claves, coincidentes con los golpes

de estado de 1955, 1966 y 1976, señalan la magnitud del poder acumulado por esos dirigentes cuando están unidos en torno a un objetivo concreto. En esas tres oportunidades, dicha elite fue capaz de liderar a buena parte de los empresarios, y de actores sociales medios, orientándolos en el sentido deseado por ellos, hasta neutralizar o destruir propuestas políticas de distinto signo. En esos tres casos, ese grupo actuó en conjunto, y con efectividad, para crear el clima social, político y económico, que dio paso a los respectivos golpes de estado; luego, contribuyó a justificar y legitimar a los gobiernos surgidos de esos golpes, donde ellos mismos participaban. Esos dirigentes pasaron, por así decirlo, de clase dominante a clase gobernante, asumiendo buena parte del poder de decisión en el ámbito político.

Las tres experiencias desembocaron en sendas crisis políticas cuyos epicentros pueden ubicarse en los años 1962-63, 1970-72 y 1982-83. Los conflictos abiertos en el seno del poder con respecto a las orientaciones deseadas para el sistema provocaron convulsiones políticas, golpes militares y hasta conflictos armados, que llevaron a buscar una salida apelando a las elecciones para transferir el gobierno a los partidos políticos. Esos conflictos encuentran su correlato en las polémicas observadas dentro mismo de la clase dominante, reflejados en la elite empresaria que estudiamos. Sus núcleos dirigentes no parecían encontrar, en ninguno de los tres casos, una propuesta consensuada ni las alianzas adecuadas para mantenerse en el poder; más bien, tendían a dividirse mediante polémicas que los fraccionaban. Los conflictos se vivían en el interior de cada grupo; así como entre ellos; una observación de los lazos entre la evolución política nacional y la situación interna de esas entidades permitiría destacar la elevada correlación existente entre la crisis global y el surgimiento de un renovado activismo dentro de estas últimas. Esos movimientos se reflejan, por ejemplo, en la presencia de candidatos alternativos para la dirigencia en las asambleas anuales. No parece producto del azar que esos años coincidan con las ocasiones, por demás escasas, en que surgieron listas opositoras en esas entidades; más aún, uno de esos períodos coincide con el único caso observado de relevo de una dirigencia (como ocurrió en la Bolsa en 1970-71), fortaleciendo dicha hipótesis.

Estas entidades avanzaron sobre el poder político en los momentos de mayor consenso entre sus dirigentes, que se concreta mediante acuerdos explícitos e implícitos que fortalecen su capacidad de acción. La confección de propuestas comunes se facilitaba por el hecho de que eran expresadas "desde el llano" y les permitía, al mismo tiempo, abarcar a todo el sistema político y económico.

Pero la aplicación de esas propuestas en la etapa siguiente, develaba contradicciones que llevaban a la crisis. En todos los casos, esos dirigentes perdieron el ejercicio directo del poder político en medio de convulsiones profundas que quebraban su cohesión interna y sus relaciones con otros factores de poder. Las consecuencias de esos fenómenos fueron estudiados en otro lado (Sábato y Schvarzer) como parte del análisis de la clase dominante; aquí se muestra que la repetida experiencias de acceso al poder y salida de él en medio de la crisis tiene relación con el comportamiento de los dirigentes de las entidades estudiadas. Como unos y otros componen el mismo grupo social, el tema abre camino a una reflexión sobre las razones por las cuales no logran mantenerse en el poder, que encuentra distintas respuestas según el enfoque adoptado. El análisis global de la clase dominante ofrecía un esquema basado en la suposición de que, a medida que se beneficiaba, en última instancia, del caos, se habituaba a esos cambios y, terminaba por dejar de preocuparse por alcanzar cierto grado de estabilidad. El enfoque realizado en este trabajo desde el ámbito organizativo sugiere otras hipótesis que se pueden adicionar a aquélla. En primer lugar, que el grupo mencionado no dispone de capacidad (en término de equipos profesionales y hábito de utilizarlos) para regular, definir y llevar a cabo objetivos comunes en condiciones que eviten los conflictos que surgen inevitablemente en el corto plazo. En segundo lugar, que su tendencia a la participación personal y directa en todos los ámbitos, a semejanza de la experiencia del siglo pasado (pero en una sociedad más simple y, por otras razones, más exitosa que la actual) otorga a la elite corporativa capacidad para influir en el sistema político, y hasta para ocupar cargos en el poder, pero no para organizar la economía y la sociedad en sentido positivo².

Si estas reflexiones preliminares son correctas, es posible ahora incorporar una última hipótesis adicional: diversos problemas que se plantean como derivados del poder corporativo responden más a las pautas de comportamiento de la clase dominante argentina que a una perversidad intrínseca del sistema de representación de intereses sectoriales. Los comportamientos observados no nacen en el vacío; sus diversos aspectos están enraizados en una historia que se inicia con los métodos de

 2. La imagen tradicional en el país sobre este problema reside en la idea del empate; según ella, la clase dominante pierde su poder frente a la resistencia de otros sectores sociales que, a la larga, vuelven a quedar vencidos por ella. Nuestro enfoque, en cambio, pone el acento sobre las contradicciones dentro de la clase cuando ocupa el poder y plantea por eso una serie de criterios diferenciales que no pueden ser desarrollados aquí pese a su importancia.

reclutamiento de esos individuos (que inciden en el tamaño, la composición y las características del grupo) y continúa con hábitos que se repiten hasta automatizarse en el ejercicio de cada uno de los escalones del poder social. Precisamente, ese proceso de selección y formación de la elite empresaria constituye uno de los aspectos tratados en este trabajo, cuyos resultados y consecuencias sugieren las hipótesis mencionadas y adelantan la importancia de proseguir su desarrollo.

El tema no es nuevo. Como corolario de diversos estudios, el sociólogo norteamericano C. Wright Mills decía (1969) que las instituciones seleccionan pero también moldean a quienes arriban a su cima; su funcionamiento real, agregaba, arroja resultados muy concretos en cuanto a los perfiles y orientaciones de los individuos que ocupan los cargos de poder y pueden ser tanto o más significativos que otros datos estructurales (como la propiedad y el origen social) para entender las actitudes de los que mandan. La adición de esas reflexiones al análisis presentado aquí sobre las formas de selección y cooptación institucional de los miembros de esta elite empresaria pueden aportar nuevos argumentos para comprender las lógicas de funcionamiento de la clase dominante argentina y, por extensión, de la problemática nacional, aunque el tema excede el ámbito de lo corporativo y, por lo tanto, del enfoque aplicado en este trabajo.

BIBLIOGRAFIA

Trabajos que forman parte del programa de estudios de corporaciones del CISEA:

ITZCOVITZ, Victoria, *La Cámara Argentina de Comercio*. Mimeo, CISEA, Buenos Aires, 1985, 90 págs.

ITZCOVITZ, Victoria, SCHVARZER, Jorge, ADEBA (*Asociación de Bancos Argentinos*). Mimeo, CISEA, Buenos Aires, 1986, 92 págs.

ITZCOVITZ, Victoria, SCHVARZER, Jorge, *La Cámara Argentina de la Construcción*. Mimeo, CISEA, Buenos Aires, 1989, 85 págs.

LATTUADA, Mario, *La estrategia de las corporaciones agropecuarias sobre el Estado*. Mimeo, CISEA, Buenos Aires, 1988, 100 págs.

MARTINEZ NOGUEIRA, Roberto, *Las organizaciones corporativas del sector agropecuario. Notas para un ensayo interpretativo de sus comportamientos*. Mimeo, CISEA, 1986, 130 págs.

PALOMINO, Mirta L. de, *Tradición y poder: la Sociedad Rural Argentina (1955-1983)*. CISEA-GEL, Buenos Aires, 1988, 270 págs.

PALOMINO, Mirta L. de, *CARBAP (Confederación de Asociaciones Rurales de Buenos Aires y La Pampa) 1955-1983*. Mimeo. CISEA, Buenos Aires, 1989, 230 págs.

SCHVARZER, Jorge, *La Unión Industrial Argentina (UIA)*. Mimeo, CISEA, Buenos Aires, 1989 (versión preliminar).

SIDICARO, Ricardo, *La Bolsa de Comercio de Buenos Aires*. Mimeo, CISEA, Buenos Aires, 1988, 126 págs.

Obras mencionadas en el texto

ALBERTI, G., GOLBERT, L., ACUÑA, C. (1984), "Intereses industriales y gobernabilidad democrática en la Argentina", *Boletín Techint*, octubre.

BERGER, Susana (ed) (1988), *La organización de los grupos de interés en Europa Occidental*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de España, Madrid.

- BOTANA, Natalio R. (1977), *El orden conservador. La política argentina entre 1880 y 1916*. Editorial Sudamericana, Buenos Aires.
- CIRIA, Alberto (1964), *Partidos y poder en la Argentina moderna*. Jorge Alvarez editor, Buenos Aires.
- DONHOFF, W. (1969), *¿Quién gobierna Estados Unidos? Siglo XXI*, México.
- LINDENBOIM, Javier (1975), "Organización gremial y expresiones del empresariado industrial argentino (1930-1946)". Mimeo, CEUR. Ver del mismo autor un trabajo que resume sus conclusiones: "El empresariado industrial argentino y sus organizaciones gremiales entre 1930 y 1946" en *Desarrollo Económico*, Buenos Aires, N° 62, 1976.
- NIOSI, Jorge (1972), *Los empresarios y el Estado argentino 1955-1969*. Siglo XXI, Buenos Aires.
- OFFE, Claus (1988), "Atribución de un estatus público a los grupos de interés. Observaciones sobre el caso de Alemania Occidental" en S. Berger (1988).
- ROUQUIE, A. (1982), *Poder militar y sociedad política en la Argentina*. Emecé, Buenos Aires.
- SABATO, Jorge F. (1988), *La clase dominante en la Argentina moderna. Formación y características*. CISEA-GEL, Buenos Aires.
- SABATO, Jorge F. y SCHVARZER, Jorge (1983) "Funcionamiento de la economía y poder político en la Argentina. Trabas para la democracia", reproducido en Sabato (1988).
- SCHMITTER, Ph., STOCECK, Wolfgang (1981) "The organization of business interest. A research design to study the Associative Sector", discussion papers, mimeo, Berlín.
- SCHMITTER, Philippe C., (1985) "Neocorporatismo y Estado" en *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, Madrid, julio-septiembre.
- SMITH, P. (1968), *Carne y Política en Argentina*. Paidós, Buenos Aires.
- WRIGHT MILLS, Ch. (1969), *De hombre social y movimientos políticos*. Siglo XXI, México.
- WRIGHT MILLS, Ch. (1969), *Carácter y estructura social*. Paidós, Buenos Aires.