

La elite corporativa industrial: un análisis de las *trayectorias corporativas*

de los dirigentes de la Unión Industrial Argentina en los años noventas

The industrial corporate elite: an analysis of the Industrial Union of Argentina's leaders in the 1990s

Marina Virginia Dossi

Doctora en Ciencias Sociales (FLACSO Argentina) y Magister en Ciencia Política (IDAES-UNSAM) Becaria postdoctoral CONICET Investigadora del IDAES-UNSAM Facultad de Agronomía/UBA- CONICET/UNSAM y Jefe de Trabajos Prácticos en la Cátedra de Economía General, Facultad de Agronomía, Universidad de Buenos Aires.
marinadossi@fibertel.com.ar

Resumen

El artículo analiza las características de la cúpula dirigenal de la Unión Industrial Argentina en la década de 1990, focalizando en la reconstrucción de las *trayectorias corporativas* de sus dirigentes para analizar cómo éstas influyen en la dinámica interna, forma de organización y representación de intereses, y en las relaciones que entabla con otros actores sociales. Se define élite económica como el conjunto de individuos que ocuparon altas posiciones en las grandes firmas y en las principales organizaciones corporativas del empresariado. Dado el rol determinante de la cúpula corporativa industrial en el proceso de acumulación de capital, de distribución de la riqueza y en la orientación de la intervención económica estatal, es considerada parte de la élite económica argentina.

Palabras Clave: Elite económica argentina, Unión Industrial Argentina, trayectorias corporativas, representación de intereses, concentración industrial

Fecha de recepción:
31.10.14

Fecha de aceptación:
29.1.15

Abstract

The article analyzes the characteristics of the Argentine Industrial Union leaders in the 1990s, focusing on the reconstruction of their corporate careers in order to understand how those careers influence the internal dynamics, the form of organization and interest representation, and the relationships established with other social actors. Economic elite is defined as the group of individuals who held high positions in large companies and in the main corporate entrepreneurial organizations. Given the crucial role of industrial corporate leaders in the process of capital accumulation, in wealth distribution and in the orientation of State economic intervention, it is considered part of the Argentine economic elite.

Key Words: *Argentina's economic elite, Industrial Union of Argentina, corporate careers, interest representation, industrial concentration*

Introducción

El artículo se propone analizar las características de la cúpula dirigenal de la Unión Industrial Argentina (UIA) en los años noventas, focalizando en las *trayectorias corporativas* de sus dirigentes, es decir, indagando en su actividad industrial, en sus afiliaciones gremiales, formas de acceso formal e informal a los cargos y permanencia en los mismos. La reconstrucción de las *trayectorias corporativas* posibilita analizar cómo éstas influyen en la dinámica interna, en su forma de organización, de representación de intereses, y en las relaciones que entablan con los agentes estatales.

Desde mediados de los años setentas Argentina atravesó un período de profundos cambios económicos vinculados con la implementación de políticas de corte neoliberal, profundizadas en los noventas bajo el denominado Consenso de Washington. Entre otros resultados arrojaron una extranjerización de la economía, una concentración y centralización del capital, y una reprimarización de la estructura productiva, junto con un desplazamiento del Estado en la producción de bienes y servicios (Azpiazu, 1997; Basualdo, 2006; Schvarzer, 1998; Schorr, 2004, 2005). Asimismo, se implementó un vasto proceso de privatizaciones bajo la presión de los acreedores externos para que Argentina retomara el pago de su deuda externa, aceptando para ello la demanda de estos acreedores de permitirles participar en las privatizaciones mediante el mecanismo de

capitalización de bonos de la deuda externa. Estas reformas tuvieron su particularidad con el establecimiento de la Ley de Convertibilidad que instauró un tipo de cambio fijo entre el peso y el dólar, facilitando el flujo de los fondos financieros internacionales. Al garantizar por ley la paridad entre el peso y el dólar, la Convertibilidad se transformó por esa vía en un seguro de cambio para los inversores financieros (Gálvez 2009, 2012, 2013).

Varios autores estudiaron a las asociaciones empresarias, entre ellas la UIA, intentando problematizar y abordar empíricamente las prácticas de estos actores: Schvarzer (1991), Viguera (1997, 2000), Acuña (1995) y Beltrán (2007). Sus trabajos poseen algo en común: analizan la forma en que el agregado de los actores empresarios actúa políticamente en el espacio público mediante sus corporaciones, enfatizando el tipo de acciones que despliegan hacia el Estado. En este artículo se estudian las *trayectorias corporativas* de los dirigentes industriales que ocuparon los cargos más altos en los años '90 para analizar cómo las características de esas *trayectorias* influyen sobre la organización interna de las asociaciones, y luego en sus vinculaciones con otros actores sociales, públicos y privados (Dossi y Lissin, 2010; Dossi, 2011a). La importancia de analizar la cúpula corporativa industrial como parte de la élite económica argentina deriva del rol preponderante de estos dirigentes en la década de 1990 en el aval al proceso de reformas estructurales puesto en marcha, aún cuando perjudicaba los intereses de sus representados (Beltrán, 2006 y 2011a; Viguera, 2000, Acuña, 1995 y Dossi, 2011a).

1. Notas conceptuales

Élite *económica* se define como el conjunto de individuos que ocupan altas posiciones en las grandes firmas y en las principales organizaciones corporativas del empresariado.¹ Las asociaciones empresarias de mayor relevancia, entre las que se encuentra la UIA, tienen un rol determinante en el proceso de acumulación de capital, en la distribución de la riqueza y en la orientación de la intervención económica estatal por el poder económico y político que detentan. Por lo tanto, el análisis de su dirigencia como parte de la elite económica se sustenta en el rol que las organizaciones empresarias despliegan como actores políticos y económicos y como vehiculizadores de los intereses de los principales empresarios del país.

Además, para el caso de Argentina, este análisis se justifica por la relevancia y el rol histórico que las corporaciones tuvieron a través del tiempo en la dinámica política, institucional y económica de nuestro país (vid. Romero 2003; Sidicaro 2001; Diniz 2000; Beltrán 2006). Pese a los distintos momentos institucionales que atravesó, la UIA ha mantenido perdurabilidad en la escena nacional, un poder considerable manifiesto en su capacidad política para negociar posiciones con el Estado, y es la única reconocida como interlocutora válida y representativa del conjunto del sector industrial.

La UIA surgió en el año 1887 para representar a los grandes intereses industriales del país (Schvarzer, 1991; Dorfman, 1970). En 1981, reformó sus estatutos y quedó constituida como una entidad de tercer grado, incorporó la representación del sector de las pequeñas y medianas empresas, estableció la participación equitativa de las regiones y los sectores industriales en los órganos de conducción; excluyó a los socios individuales y no pertenecientes al sector. De acuerdo a Schvarzer (1991) la reforma fortaleció su representatividad.

Las asociaciones empresarias se constituyen como espacios de representación y de expresión de los intereses empresarios que son asimismo utilizadas por sus dirigentes como vehículos para establecer relaciones con los agentes estatales, es decir, con el ámbito público. Los empresarios de la elite económica mantienen dos tipos de vínculos con el ámbito estatal: uno directo, a través de sus propias relaciones personales, otro indirecto, canalizado mediante las asociaciones empresarias que les proveen de mecanismos y canales institucionalizados que se “desligan” de las relaciones personales y les posibilitan una instancia de diálogo y de presión más permanente en el tiempo (Tirado, 2006; Beltrán, 2007).

Considerando estas características, se toma como unidad de análisis a los dirigentes que ocuparon las más altas posiciones en la conducción de la UIA dado que son éstos los encargados de llevar adelante la representación del heterogéneo conjunto industrial. A partir de la definición de élite económica, el trabajo se centra en el estudio de las *trayectorias corporativas* de los tres integrantes principales del Comité Ejecutivo de la UIA: Presidente, Vicepresidente 1° y Secretario.² La presentación de los dirigentes industriales busca delinear sus *trayectorias corporativas* en el período 1989–2001 y las relaciones de éstas con su desempeño en la corporación.³

Se menciona el concepto de *trayectoria* considerando que “los distintos actores sociales reconocen a lo largo de sus vidas un continuo de experiencias que van trazando itinerarios que se construyen simultánea y pluralmente en múltiples dimensiones” (Bourdieu, 1998).

La definición de *trayectoria corporativa* utilizada apunta a dos aspectos específicos. Por un lado, se realiza un recorrido por el mundo corporativo señalando las corporaciones, asociaciones o cámaras a las cuales pertenecieron o pertenecen los dirigentes industriales, así como el derrotero que tuvieron en el seno de la propia UIA, con el propósito de delinear ciertas formas de acceso a los cargos directivos en la asociación industrial. Por otro lado, se hace referencia a las posiciones que ocupan en empresas al momento de asumir el cargo. Por lo tanto, las *trayectorias corporativas* se centran en la actividad gremial de sus dirigentes y en sus inserciones en el plano estructural económico, para evaluar el

tipo de actividad empresarial y su pertenencia a empresas y/o grupos económicos y sus incidencias en las características y accionar de la dirigencia empresarial industrial.

El análisis de las *trayectorias corporativas* se desarrolla a partir de dos dimensiones: a) la organizativa-institucional que considera las relaciones y dinámicas entre la dirigencia y los asociados que conforman la *acción corporativa empresarial*;⁴ b) la estructural-económica, a partir de la pertenencia sectorial de los máximos dirigentes y sus relaciones con los procesos de representación internos. La reconstrucción de las *trayectorias corporativas* se realizó mediante el análisis documental y bibliográfico a partir de fuentes primarias y secundarias. Las fuentes consultadas son por un lado, de carácter público, diarios de información general y revistas especializadas; otro, fuentes de información corporativa como Memorias y Balances, Anuarios, Conferencias Industriales y otros documentos de la asociación empresarial.

1.1. Apuntes sobre la organización formal e informal de la UIA

El estudio de los procesos eleccionarios de la elite corporativa industrial revela que la UIA en tanto organización está compuesta por aspectos formales e informales que guían su funcionamiento. La organización formal se refiere al poder de control, a las reglamentaciones que delimitan las relaciones entre los integrantes de una organización, las sanciones, los mecanismos de selección, elección y permanencia de los dirigentes en los cargos, entre otros aspectos. La organización informal comprende las relaciones sociales que pueden entablarse entre los integrantes de una organización, más allá de las formalmente establecidas, y las relaciones reales tal como evolucionaron como consecuencia de la interacción entre el propósito de la organización y las presiones de las relaciones interpersonales entre los integrantes de la misma. Estas relaciones interpersonales y el establecimiento de redes de confianza (Granovetter, 1985) están por fuera del organigrama formal de las organizaciones.

Una mirada conjunta de ambos espacios hace posible identificar conflictos dentro de las organizaciones empresarias, en relación con las posiciones ocupadas por los individuos en la estructura organizacional, la forma de relacionarse, de informarse y de articular sus actividades, como también lo vinculado con los propósitos propuestos y logrados o no por las organizaciones. En este aspecto, señala Blau (1975) que si las actividades dentro de las organizaciones se hiciesen siguiendo estrictamente los procedimientos formales establecidos, sólo con revisar manuales y organigramas sería suficiente para comprender su funcionamiento. Sin embargo, se dejarían de lado el cúmulo de relaciones y negociaciones que entablan los integrantes de una organización, y los arreglos que se estructuran por fuera de los procedimientos y reglas formales.

Las interacciones entre lo formal y lo informal en una organización pueden ser ordenadas mediante algún tipo de estructura; todas las personas en las organizaciones tienen

objetivos personales, que frecuentemente son las razones de sus acciones, y así esperan que su participación en la organización les posibilite alcanzarlos. Desde la perspectiva del estructuralismo (Etzioni 1961, 1975), es posible entender a la organización como una unidad social más amplia conformada por múltiples individuos y grupos que en algunos casos comparten intereses y necesidades pero tienen otros que son incompatibles y entran en conflicto. Estos son producto de las diferencias entre los fines de la organización y las necesidades y objetivos de sus integrantes, en este caso, de los máximos dirigentes de una corporación empresaria (Beltrán, 2011b).

En la UIA, los aspectos formales están plasmados en su *Estatuto*; para analizar las *trayectorias corporativas* de los máximos dirigentes industriales, se hace referencia sólo a aquellos aspectos del *Estatuto* vinculados directamente al análisis, y que posibilitan conocer el armado que sostiene a la organización, y cómo a partir del mismo se producen ciertas interrelaciones y dinámicas entre sus integrantes por fuera de su estructura puramente formal. El *Estatuto* provee la base que sostiene a una organización, y a partir de ésta se producen dinámicas “ocultas” al mismo. Asimismo, adquiere relevancia para estudiar la *trayectoria corporativa* de estos dirigentes la afiliación y participación de los líderes de la UIA en otras organizaciones empresarias, cámaras o estructuras de representación, por fuera de la propia organización, y su participación en el ámbito de la gestión pública y/o privada.

El *Estatuto* regula el funcionamiento de los siguientes *órganos directivos* (*Estatuto*, Sección 8, Art. 8.1): Asamblea, Consejo General, Junta Directiva, Comité Ejecutivo, Presidencia, Comité de Encuadramiento, Comisión Revisora de Cuentas y Departamentos. El trabajo se centra en los aspectos organizacionales vinculados al Comité Ejecutivo y la Presidencia. El Comité Ejecutivo se integra por el Presidente, los Vicepresidentes 1º, 2º, 3º, 4º, 5º, 6º, 7º, 8º (la cantidad se modificó a través de los años), el Vicepresidente por la Pequeña y Mediana Industria (PYMI), el Secretario, los Prosecretarios 1º y 2º, el Tesorero, los Protesoreros 1º y 2º y 4 Vocales titulares y 6 suplentes (*Estatuto*, Sección 8, Art. 8.5). Su composición busca reflejar la integración nacional entre sectores y territorios; los cargos de Presidente, Secretario y Tesorero son por un período de dos años y pueden ser reelegidos una sola vez en el mismo cargo, salvo que transcurra un período intermedio. Los demás integrantes permanecen dos años en sus funciones y pueden ser reelectos indefinidamente (*Estatuto*, Sección 8, Art. 8.5.1).

Las luchas y diferencias entre sectores y regiones son una constante en la historia y desarrollo de la UIA; rara vez la integración del Comité Ejecutivo pudo representar de modo igualitario los diversos intereses, excluyendo e incluyendo sistemáticamente a los mismos. La permanencia de los dirigentes en sus cargos y las re-elecciones, se han efectuado respetando sistemáticamente el marco estatutario. Las facultades del Comité Ejecutivo consisten en cumplir las funciones delegadas por la Junta Directiva; ejecutar

las resoluciones de la Asamblea, el Consejo Directivo o la Junta Directiva; realizar la designación, seguimiento y control de sus funcionarios; organizar los servicios que la UIA brinda a sus socios y designar representantes frente a otras instituciones (*Estatuto*, Sección 8, Art. 8.5.5).

La Presidencia de la UIA es el cargo individual de mayor jerarquía (*Estatuto*, Sección 8, Art. 8.6), y entre sus requisitos se destacan ser argentino nativo o naturalizado con al menos 10 años de antigüedad; tener como mínimo 10 años de actuación en la actividad industrial, en cargos directivos, encontrándose en actividad al momento de su designación. Ser dueño, socio, presidente o miembro del directorio de una empresa industrial socia de la asociación (*Estatuto*, Sección 8, Art. 8.6.1). Sus deberes son representar legalmente a la Asociación; presidir las Asambleas y las reuniones de los otros órganos; votar en las reuniones de la Junta Directiva y del Comité Ejecutivo, y disponer de voto decisorio en caso de empate (*Estatuto*, Sección 8, Art. 8.6.2). La concentración de funciones en la Presidencia otorga a la UIA un perfil personalista y una tendencia a la concentración del poder de decisión institucional en dicha figura. En caso de quedar vacante la Presidencia por renuncia, ausencia u otros impedimentos, el cargo es asumido por el Vicepresidente primero, y sucesivamente por los restantes vicepresidentes, sin exceder el término del mandato del reemplazante (*Estatuto*, Sección 8, Art. 8.6.4).

Corresponde al Secretario suscribir conjuntamente con el Presidente las Memorias y Actas; llevar el registro de los socios, y organizar los trabajos de la Secretaría (*Estatuto*, Sección 8, Art. 8.8). Pese a esta asignación de funciones, en la UIA, el rol del Secretario excedió estos requisitos formales, convirtiéndose en el portavoz de la organización e influyendo en sus acciones. Además, y pese al rol de preponderancia asignado a la figura del Presidente, cuando la pertenencia institucional de ambos difirió, no faltaron las controversias y discrepancias de opiniones manifestadas por ambos dirigentes, tanto en el ámbito interno como en el político-institucional (Dossi 2011a).

Focalizar el análisis en el Presidente, Vicepresidente 1° y Secretario de la entidad tiene su justificación en los rasgos de la estructura organizacional expuesta: piramidal y vertical en la toma de decisiones, como así también una disminución y decreciente participación de todos los miembros en la adopción de decisiones. Se pasa de una base compuesta por más de 1000 miembros (Asamblea) a una Junta Ejecutiva conformada por apenas 47, hasta llegar a un último escalafón, el Comité Ejecutivo, donde las decisiones recaen sobre un núcleo cerrado de alrededor de 15 personas, con una clara preeminencia de las decisiones y objetivos de los dirigentes seleccionados (Dossi, 2008).

Por otra parte, los procesos eleccionarios en la UIA se caracterizan por presentar listas de unidad, confrontando dos en los momentos en los cuales la entidad atraviesa por fuertes crisis internas. En la UIA existen dos lineamientos: el Movimiento Industrial Argentino

(MIA) y el Movimiento Industrial Nacional (MIN). El primero surgió en 1975, tiene carácter liberal y exportador, favorable a la apertura económica y con un peso importante del sector agroindustrial; es la línea articuladora del discurso “clásico” de la entidad. El segundo surgió en 1982 y se formó por una coalición de diversos actores (dirigentes empresarios del interior, algunos de capital federal y figuras empresarias independientes), que no eran oficialismo en la UIA con la finalidad de enfrentar unificadamente al MIA. Se destacaba la presencia de empresas más vinculadas al mercado interno donde imperaban ideas de sesgo “desarrollista”, con una tendencia hacia el modelo mercado-internista, más favorable a la protección y al fomento de la actividad interna que a las vinculaciones con el exterior (Acuña, 1995; Viguera, 2000; Dossi, 2012a). El MIA y el MIN, establecieron en el año 1993, la presentación de una lista unificada para el proceso eleccionario e instauraron en 1997 un pacto de alternancia entre ambos que estipulaba que los representantes de ambas líneas debían rotarse en la conducción de la entidad cada dos años.

2. La elite industrial: evolución y trayectorias corporativas

2.1. 1989-1993: Acuerdos internos y apertura en la conformación de la elite corporativa industrial

En 1989 asumió la conducción de la UIA un nuevo Comité Ejecutivo: Presidente, Gilberto Montagna; Vicepresidente 1º, Héctor Massuh y Secretario, Jorge Gaibisso, en un contexto de fuerte crisis económica (particularmente intensa en el ámbito industrial), social y política cuya máxima expresión fue la hiperinflación. La necesidad de tomar medidas rápidamente proporcionó al gobierno el apoyo político y las facultades necesarias para comenzar su implementación. Ese año, tras la renuncia de Raúl Alfonsín a la Presidencia de la República y la asunción de Carlos S. Menem, el Congreso Nacional sancionó las leyes denominadas de “emergencia” que habilitaron el proceso de reformas neoliberales (Schvarzer 1998; Basualdo 2003).⁵

Las *trayectorias corporativas* que se muestran en el Cuadro 1 permiten advertir varios aspectos que vinculan los rasgos organizativos formales de la organización con los informales, que se desprenden de su funcionamiento y que dan cuenta de ciertas particularidades de la elite corporativa industrial. Gilberto Montagna cumplía con los requisitos estipulados en el *Estatuto* para acceder a la presidencia: era de nacionalidad argentina, su desempeño en cargos directivos e industriales era superior a 10 años y ejercía la presidencia de una empresa asociada a la UIA al momento de su designación (Establecimiento TERRABUSSI S.A). Presentaba una amplia trayectoria en el seno de la corporación, en la que desempeñó distintos cargos y funciones; se alineaba en el MIA. También presentaba participación en otras asociaciones vinculadas a su actividad industrial: la Cámara de Industriales de Productos Alimenticios (CIPA) y la Coordinadora de las Industrias de Productos Alimenticios (COPAL).

Sin embargo, el Presidente cumplió funciones que excedieron lo pautado en el Estatuto, ya que sus acciones, principalmente las vinculadas con la toma de decisiones y la posesión de voto decisorio para definir ciertas cuestiones, estuvieron permeadas por su propia condición empresaria y por su pertenencia a otras asociaciones. Su inserción en la actividad agroindustrial y su participación en la COPAL, la CIPA y la Federación de Industrias de Productos Alimenticios y Afines (FIPAA), entidades que avalaban y promovían la aplicación de las reformas neoliberales, dan cuenta de sus posicionamientos en el período. Como Presidente de la UIA (y en consonancia con otros dirigentes empresarios) avalaba la reforma del Estado que implicaba el achicamiento del gasto público y su retiro como actor económico, la estabilidad macroeconómica, la apertura de la economía y una reducción del costo empresario. El sector agroindustrial representado por Montagna, fue uno de los menos afectados por el nuevo funcionamiento económico; además contaba con la posibilidad de negociar sectorialmente con el Poder Ejecutivo determinadas medidas compensatorias.⁶

En función de esto, muchas veces las posiciones y decisiones de los dirigentes se alejan de los fines establecidos por su propia organización, acercándose y respondiendo a los de otras cámaras o asociaciones que integran. Estos rasgos influyeron en la dinámica de las relaciones y reclamos en el seno de la entidad, así como también en las negociaciones y posiciones que adoptó la dirigencia, y en particular, el Presidente en la dimensión política institucional. En esta esfera, la UIA formaba parte del Grupo de los 8, agrupamiento informal integrado por las ocho organizaciones más importantes del empresariado, que brindó su apoyo incondicional al gobierno, dominando la escena nacional hasta fines de los años '90, cuando se resquebrajó dando lugar al surgimiento de nuevas alianzas empresarias.⁷

El Vicepresidente 1º, Héctor Massuh, se alineaba en el MIN, pertenecía al sector celulósico papelerero y era propietario de Massuh S.A. (Grupo MASSUH); también contaba con trayectoria en el seno de la UIA desempeñando distintos cargos. Por fuera de la central fabril, desarrollaba su actividad gremial en la Federación de Industrias Celulósicas Papeleras y Afines. Por último, el Secretario, Jorge Gaibisso, pertenecía al sector petroquímico, formaba parte de Atanor S.A., se alineaba en el MIA y mostraba una trayectoria más acotada en el seno de la entidad. En cuanto a su actividad gremial general, la desarrollaba en la Cámara de la Industria Química y Petroquímica (CIQyP).

De estas *trayectorias corporativas* se desprende que los dirigentes de la UIA acceden de dos formas principales a los cargos directivos: a) por la pertenencia a cámaras asociadas a la UIA y la ocupación de distintos cargos en los órganos de conducción de la entidad; b) por la pertenencia a cámaras asociadas a la entidad pero sin haber detentado otros cargos de gestión en el seno de la UIA.

En el caso de aquellos dirigentes que no accedieron de alguna de estas formas, sus relaciones y formas de acceso provenían por la pertenencia a empresas asociadas a la entidad y/o por formar parte a cámaras asociadas a la UIA. La trayectoria en la organización y los vínculos con sus distintas actividades desempeñaron un rol importante al momento de acceder a este Comité Ejecutivo. En él, el sector alimenticio y el petroquímico contaban con preeminencia ya que eran representados respectivamente por el Presidente y el Secretario de la entidad. Asimismo, estos dirigentes aseguraban la representación de cámaras importantes y representativas como la COPAL, la CIPA y la CIQyP.

En el marco de las reformas económicas implementadas por el gobierno de entonces, esta constitución de la cúpula directiva industrial influyó sobre los posicionamientos públicos de la entidad y en los vínculos con otras corporaciones empresarias y el Estado. En líneas generales la dirigencia industrial avalaba las reformas neoliberales ya que se las consideraba necesarias para “sanear” la economía, pero presentaba disensos sobre la profundidad, el alcance y la falta de asistencia estatal para aquellos sectores más perjudicados. En el transcurso de los años noventa, y junto con los efectos concretos de las reformas, los desacuerdos se profundizaron en el seno de la UIA, alentando las controversias internas. En este sentido, las opiniones de la dirigencia de la UIA confluían con la de corporaciones empresarias como ADEBA, CAC, SRA y la Bolsa de Comercio, generalmente alejadas de los pedidos industriales. Cuestionaban el excesivo tamaño del Estado y su intervencionismo que hacían inviable el funcionamiento de la economía. Asimismo, la pertenencia de la UIA al Grupo de los 8 fue un condicionante importante sobre las acciones de los líderes industriales.

En abril 1991 se conformó un nuevo Comité Ejecutivo. Israel Mahler asumió la presidencia encabezando la lista del MIN. Su caudal de votos provino principalmente de los industriales del interior del país, de las pequeñas y medianas industrias, de los sectores metalúrgico, textil y petrolero nacional. Los cargos de Presidente, Vicepresidente 1° y Secretario fueron ocupados respectivamente por Israel Mahler, Héctor Massuh (ejercía este cargo desde la gestión anterior) y Manuel Herrera.

Mahler al igual que Montagna accedió a la presidencia de la UIA cumpliendo con los requisitos formales del *Estatuto*. Pertenecía a la rama industrial metalúrgica, era Presidente de la empresa metalmeccánica Técnica Toledo S.A. y, en el seno de la UIA integró la Junta Directiva, el Consejo General y el Comité Ejecutivo. En cuanto a su trayectoria gremial por fuera de la UIA, integró la Asociación Argentina de Fabricantes de Máquinas-Herramientas, Accesorios y Afines (AAFMHHA); además, se desempeñaba como Presidente de la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (ADIMRA). La pertenencia del Presidente a una cámara de peso como ADIMRA, llevaría a tensiones entre los reclamos y necesidades particulares de su sector de actividad con las exigencias de otros intereses existentes en el seno de la entidad. Estas tensiones

se reflejaron en oscilaciones en los reclamos y discursos del Presidente en la búsqueda de equilibrar y consensuar las necesidades de la entidad que preside y las de su sector tradicional de actividad.

Estos son los aspectos de la dinámica informal de las organizaciones que pueden analizarse en las acciones concretas emprendidas por la dirigencia de una organización, que no son consideradas en los aspectos formales plasmados en sus *Estatutos*. Además, la pertenencia a otras cámaras y entidades de peso en el seno de la UIA se registra no sólo en el caso del Presidente sino también en los restantes dirigentes del Comité Ejecutivo, fortaleciendo de este modo las tensiones entre sus intereses sectoriales y los del conjunto de los asociados a quienes deben representar (Dossi 2011a).

Estas elecciones revistieron una importancia adicional, ya que fue la primera vez que un proceso eleccionario trajo aparejada la renovación de casi el 70% de los integrantes del Comité Ejecutivo. Las cúpulas directivas de la UIA se caracterizaron por la rotación de los mismos dirigentes por distintos puestos en el Comité Ejecutivo tras cada período eleccionario, impidiendo la integración de nuevos dirigentes. Esta renovación del Comité Ejecutivo se vinculó con los acuerdos realizados por los lineamientos de la UIA, el MIN y el MIA, y por las *trayectorias corporativas* de los dirigentes incorporados por cada una de estas líneas.

El Secretario de la entidad, Manuel Herrera, provenía del sector petroquímico, representaba a una gran empresa perteneciente a un grupo económico local (Pasa Petroquímica Argentina S.A., Grupo Pérez Companc) y a diferencia de los otros dirigentes no integró previamente la organización. Sin embargo, su trayectoria gremial se había desarrollado en la Asociación de Industriales de la Provincia de Santa Fe, cámara gremial asociada a su vez a la UIA. Su incorporación respondió a la necesidad de la UIA de integrar en su Comité Ejecutivo a representantes de grandes empresas y grupos económicos de peso con la finalidad de aumentar la representatividad y capacidad de negociación, ya que los mismos actuaban mediante las estructuras de la UIA y no se constituían como “polos” de representación paralelos y en competencia con la propia entidad.

La formación definitiva del Comité Ejecutivo fue fruto de los acuerdos de cada línea, y de la distribución de cargos según lo pautado por el *Estatuto*, resultando en la conformación de una cúpula directiva muy similar a su antecesora. Si bien triunfó en los comicios la línea más “industrialista” (MIN), en el Comité Ejecutivo se presentó un equilibrio entre los partidarios de ambos lineamientos y en la relación de fuerzas entre sectores beneficiados y perjudicados por las reformas. Por lo tanto, no se modificaron sustancialmente ni los intereses representados ni las políticas y necesidades planteados por los mismos.

De la comparación entre ambas cúpulas directivas se pueden extraer datos importantes sobre la representatividad que tuvieron los sectores y cámaras en cada una de ellas. El sector alimenticio continuó con los mismos representantes y empresas, dato relevante ya que dentro del espectro industrial es uno de los más competitivos por sus ventajas naturales, y en esos años se consolidó como la actividad manufacturera con más significación económica (Schorr, 2004). Además, mantuvo la presencia en el Comité Ejecutivo la COPAL, afirmando así las posiciones liberales y aperturistas de sus miembros en sintonía con las del gobierno nacional. La misma situación se presentó para el caso de los representantes de las industrias celulósicas-papeleras. El sector petroquímico continuó con un representante, Manuel Herrera, integrante del grupo Pérez Companc y perteneciente al MIN. Esta modificación ocasionó que la CIQyP –previamente representada por Jacques Hirsch y Jorge Gaibisso– quedase sin representante en el Comité Ejecutivo y que ninguna otra cámara del sector se sumara a la cúpula directiva.

Pese a las variaciones mencionadas, los sectores con mayor peso y relevancia tanto en la estructura organizativa y decisional de la UIA como en lo estructural-económico continuaron con la misma representación, y quienes ganaron posiciones en la estructura institucional de la entidad fueron los actores que adquirieron un rol relevante y crucial en la nueva conformación económica de la Argentina, principalmente los representantes de los grandes grupos económicos (Azpiazu, 1997; Castellani, 2009; Gaggero, 2011; Kulfas, 2001). La incorporación como dirigentes de la UIA de miembros de grupos económicos se vinculó con los cambios acaecidos en la economía del país, y su presencia respondió a la influencia que habían adquirido en la economía real así como a la necesidad de canalizarla institucionalmente. Su incorporación en las estructuras de decisión y conducción de la UIA pretendió obstruir el surgimiento de grupos de representación paralelos como los “Capitanes de la Industria” y el “Grupo María” en los años ochentas, que debilitaron a la UIA frente al poder político (Ostiguy 1990; Beltrán 2007) (Cuadro 1).

2.2. 1993-1997: Estabilidad y permanencia en la elite corporativa industrial

En las elecciones de 1993 los industriales realizaron un acuerdo interno entre el MIN, el MIA y los grandes empresarios incorporados en el primer lineamiento, conformando una lista de unidad que propuso como candidato presidencial a Jorge Blanco Villegas (Grupo Macri), quien asumió el 28 de abril. La conformación de una lista única puso de relieve cambios en la organización interna de la UIA, reflejo de las profundas transformaciones que se producían en la base estructural de la entidad.

En el plano estructural-económico, la modificación de las estrategias de los grandes empresarios pertenecientes a los grupos económicos que se incorporaron a las estructuras de decisión y conducción de la UIA, incentivaban y promovían este cambio de acción de la entidad. En las elecciones de 1991, cuando recién se ponía en marcha el Plan

de Convertibilidad, los grandes empresarios se alinearon junto al MIN, representante de las pequeñas y medianas industrias y de las economías regionales, en las posiciones más exigentes hacia el gobierno. En aquel momento, el contexto presentaba un alto componente de incertidumbre que imposibilitaba saber cuál sería definitivamente el rumbo que tomaría la economía. A partir de 1993, los mismos grandes empresarios comenzaron a adoptar posiciones más negociadoras, giro que se vinculó con la participación de muchos de ellos en las privatizaciones mediante las cuales se convirtieron en propietarios o copropietarios de las empresas estatales privatizadas. Esta participación les permitió incursionar en actividades económicas rentables que compensaban las pérdidas que las medidas gubernamentales infligían al sector industrial (Azpiazu 1994; Basualdo 2003; Schorr 2004; Gaggero 2011).

Por lo tanto, la participación en el proceso privatizador de las empresas que representaban y su ubicación en nuevas oportunidades de negocios los llevaba a diversificar sus estructuras productivas, y en consecuencia a incrementar sus posibilidades más allá (y en numerosos casos por fuera) de la actividad industrial. En este aspecto, no querían formar parte de una entidad que se mostrase contraria y opuesta a las medidas que tomaba el gobierno nacional. La participación del grupo Pérez Companc en la privatización de la empresa YPF en 1992 y la del grupo TECHINT en la privatización de Somisa en el mismo año, dan cuenta de esta situación.

Jorge Blanco Villegas ocupó la Presidencia, Gilberto Montagna la Vicepresidencia 1° y Eduardo Faena, la Secretaría. El Presidente electo pertenecía a la industria automotriz y de electrodomésticos, formaba parte de Sevel Argentina S.A. (Grupo SOCMA). En el seno de la UIA estaba alineado al MIA, había desempeñado distintos cargos desde 1989, y por fuera de la entidad desarrollaba su actividad gremial como Presidente en la Asociación de Fábrica de Automotores (ADEFA). En el caso del Vicepresidente 1°, es remarcable que si bien continuaba con su actividad gremial en la CIPA y la COPAL, había vendido su establecimiento Terrabussi S.A., quedándose de este modo sin inserción en la actividad productiva (Gaggero 2008). El Secretario, Eduardo Faena, era integrante del MIN, pertenecía al sector de las pequeñas y medianas empresas del sector textil e integraba Asiana S.A. En cuanto a su trayectoria gremial en la UIA, sólo participó del Consejo General entre 1991-1993 y fue dirigente de la Federación Argentina de Industrias Textiles (FITA).

La conformación de este Comité Ejecutivo fue producto de los acuerdos entre el MIA y el MIN que distribuyó los cargos de forma casi igualitaria entre ambos agrupamientos (5 para el MIA y 6 para el MIN). Sin embargo, dado que el anterior Presidente estuvo alineado con el MIN, bajo la nueva presidencia se dispuso que el mismo perteneciese al MIA. En contrapartida, el MIN se quedó con la Secretaría, colocando a un representante de las pequeñas y medianas industrias, buscando de ese modo y desde un cargo

influyente en el seno de la entidad, contrabalancear la pertenencia y estrategias del Presidente. Estos acuerdos internos entre los integrantes de la entidad no están plasmados en sus estatutos ni en sus reglamentaciones formales, sino que son fruto de alianzas y negociaciones de índole informal entre los directivos, orientados principalmente a asegurar la presencia de los sectores e intereses por ellos representados en el máximo órgano de conducción de la asociación empresaria. De los grandes empresarios, era notoria la ausencia del grupo Pérez Companc, ya que Manuel Herrera, su representante, dejó el puesto de Secretario y no se incorporó ningún otro directivo del grupo.

Otro dato importante en comparación con la anterior composición del Comité Ejecutivo es que solamente tres integrantes se integraron por primera vez: Eduardo Faena, Luis José Vasallo (Zanella Hnos. y Cía.) y Alejandro de Achával (Industrias Petroquímicas Argentinas S.A. IPAKO). De este modo la renovación de la dirigencia industrial en este período fue de sólo un 33%, evidenciando que los acuerdos establecidos buscaron asegurar la continuidad y permanencia de los dirigentes en las estructuras de poder de la entidad, tras la importante renovación que produjo la elección de 1991. El Presidente Sergio Einaudi,⁸ Patricio Zavalía Lagos (Alpargatas SAIC), Alejandro de Achával y Héctor Massuh representaban a grupos económicos, y tuvieron una activa participación tanto en la llegada de Mahler a la presidencia como en la conformación de la lista de unidad que hizo lo propio con Blanco Villegas.

A partir de las *trayectorias corporativas* (Cuadro 2) pueden realizarse algunas reflexiones sobre los rasgos de los nuevos dirigentes y de los vínculos entre los aspectos formales e informales de la organización.

El Secretario, Eduardo Faena, no tuvo participación desde la normalización de la entidad fabril (1981) ni en el Comité Ejecutivo ni en la Junta Directiva. Tampoco integró los Departamentos ni sus distintas comisiones. Solamente, participó del Consejo General en 1991 representando a la FITA. Al igual que en las gestiones anteriores, el Presidente cumple con los requisitos formales (ser argentino, poseer desempeño en cargos directivos industriales, y al momento de su designación era directivo de empresas asociadas a la UIA). También, a lo largo de su gestión, se puso en evidencia que la pertenencia de los Presidentes de la corporación fabril a sectores económicos y empresas específicos provoca conflictos de intereses y tensiones con los socios y representados de la misma. Esto se debe a que la filiación sectorial del Presidente y la cantidad de funciones depositadas en su figura, así como la posesión de voto decisorio en determinadas cuestiones llevan a que el mismo decida en función y privilegiando los intereses de su sector de pertenencia. La estructura formal de la entidad no revela de qué manera este aspecto incide sobre la dinámica de las relaciones entre el Presidente y sus socios y en la creciente disociación entre el fin que esgrime perseguir la UIA y lo que se produce en la práctica, fruto de esta lucha entre intereses del colectivo e intereses particulares.

La forma de acceso a los cargos en el Comité Ejecutivo bajo la presidencia de Blanco Villegas muestra el ingreso a la cúpula directiva de la UIA de dirigentes que no transitaban por distintos cargos en el seno de la entidad, sino que llegaban a las máximas posiciones directivas por su pertenencia a cámaras empresarias asociadas a la organización. Esta situación se manifestó con las tres nuevas incorporaciones al Comité Ejecutivo. Blanco Villegas, Sergio Einaudi y Hugo D'Alessandro (Arcor S.A.) ingresaron a la Junta Directiva de la UIA bajo la presidencia de Mahler y no habían formado parte ni del Comité Ejecutivo ni de los Departamentos de la organización previamente. Por lo tanto, desde 1989 se otorga menor importancia a la trayectoria empresarial en el seno de la entidad para acceder a su Comité Ejecutivo. En paralelo, pertenecer a cámaras empresarias asociadas y de peso en las estructuras de la UIA, adquiere más relevancia. En este sentido, la elite corporativa industrial manifiesta en los primeros años de la década de 1990 una tendencia a la apertura/renovación de su cúpula directiva. Prevalece en las condiciones para el ingreso, la pertenencia a cámaras de peso asociadas a la UIA en detrimento de la historia institucional de los dirigentes en el seno de la Unión.

Hacia fines de 1995, un nuevo proceso eleccionario ratificó la continuidad de Blanco Villegas en el cargo de Presidente. Asumieron como Vicepresidente 1° Claudio Sebastiani, y como Secretario Diego Videla. La distribución de cargos entre ambos lineamientos marcó la hegemonía del MIA en la cúpula directiva, ya que más de la mitad quedó en su posesión (10 para el MIA y 6 para el MIN), destacándose el de Presidente y Secretario. Pese a lo establecido en las reglamentaciones formales, donde se señala que la UIA debe propiciar la integración y representación igualitaria de sectores y territorios, la dinámica que se establece informalmente entre los dirigentes da lugar a situaciones y conformación de relaciones de poder internas que no aseguran lo estipulado en su *Estatuto*.

De las *trayectorias corporativas* (Cuadro 2) se desprende que 13 de estos dirigentes eran empresarios representantes de grandes empresas y sólo 3 pertenecían a empresas PYMI. La renovación de autoridades fue de un 43%, pero considerando una mayor cantidad de cargos en juego se advierte la consolidación en el Comité Ejecutivo de la estabilidad de la dirigencia tras el importante recambio de 1991. Además, todos los nuevos dirigentes formaban parte y representaban a grandes empresas y a cámaras empresarias de peso en las estructuras de la UIA, reafirmando la tendencia a incorporar a estos dirigentes para conseguir aportes económicos para el funcionamiento de la entidad. Es importante destacar que Álvarez Gaiani, el Vicepresidente 2°, no era ni dueño ni directivo de ninguna empresa, y que su incorporación al Comité Ejecutivo fue fruto de su pertenencia a la poderosa COPAL, en tanto cámara empresaria asociada a la UIA. Bajo la segunda presidencia de Blanco Villegas, se continuó con la tendencia a incorporar dirigentes sin una vasta trayectoria corporativa en la entidad pero con pertenencia a cámaras asociadas y empresas de peso, equiparando la cantidad de dirigentes de ambas tipologías en las formas de acceso a los cargos del Comité Ejecutivo.

El Secretario, Diego Videla, expuso las tensiones en el seno de los lineamientos internos y también en las cámaras asociadas. Si bien tradicionalmente defendía por su pertenencia al MIA y la COPAL los preceptos del liberalismo económico, se alienaba en posiciones más cercanas en cuanto a sus reclamos y acciones del Estado con las desplegadas por los integrantes del MIN y de gran parte de los asociados de ADIMRA y FITA. Estas tensiones se manifestaron en la ausencia de ADIMRA del Comité Ejecutivo de la UIA. Esta cámara acentuaba sus disputas internas en relación con la estrategia y accionar de la dirigencia fabril. En los años previos, el representante en el Comité Ejecutivo por ADIMRA, José Luis Vasallo, había apoyado las posiciones negociadoras del Presidente de la UIA, desatando el desacuerdo entre los integrantes de ADIMRA que finalmente optaron por su alejamiento del Comité Ejecutivo –situación que se extendió a otras cámaras– (Dossi 2011a).

El Vicepresidente 1° Claudio Sebastiani pertenecía a la industria textil: era dueño de la mediana empresa, GIATYBAT. En el seno de la UIA desarrolló una amplia trayectoria atravesando por distintos cargos y organismos; en la Asociación de Industriales de la Provincia de Buenos Aires como representante del sector textil, complementaba su actividad gremial (Cuadro 2).

2.3. 1997-1999: Quiebre de la estabilidad, cambios en el acceso y renovación de la elite corporativa industrial

En abril de 1997 la dirigencia fabril renovó el acuerdo de unidad entre el MIA y el MIN iniciado en 1993 y presentó la fórmula Sebastiani-Gaiani para la nueva conducción de la entidad con el aval del 95% del conjunto productivo. La Presidencia fue ocupada por Claudio Sebastiani (quien cumplía con los requisitos formales para acceder), la Vicepresidencia 1° por Alberto Álvarez Gaiani, y la Secretaría por Ignacio De Mendiguren. El Presidente Sebastiani era afiliado al Partido Justicialista y diputado, situación que ponía en evidencia tanto una contradicción entre los intereses estructurales de los dirigentes sino también la que derivaba de sus filiaciones ideológico-políticas y las obligaciones que podía imponerles su pertenencia a un partido político.⁹ El Secretario de la entidad, Ignacio De Mendiguren, pertenecía al sector textil, y era dueño de la empresa KickFrance S.A. En su *trayectoria corporativa* integró el Consejo General; la Cámara Industrial de la Indumentaria, y la Unión Industrial de San Luis. Se posicionaba como un defensor de los intereses de los pequeños y medianos empresarios industriales.

De las *trayectorias corporativas* que figuran en el Cuadro 3 surge un dato relevante que diferencia a este Comité Ejecutivo de los conformados bajo las gestiones de Blanco Villegas: todos sus integrantes participaron previamente de la UIA, sea en el Consejo General, la Junta Directiva, los Departamentos o Comisiones. De este modo, se tendió a una ruptura en la preeminencia de la segunda forma de acceso al Comité Ejecutivo, acompañada por una revalorización de la pertenencia y formación de los dirigentes en

el seno de la organización al momento de acceder al máximo órgano de conducción de la UIA.

La nueva dirigencia se buscó en la propia organización. De este modo, se pretendía minimizar la llegada de dirigentes que no hubiesen integrado la UIA y que sólo contasen como antecedentes su afiliación a cámaras empresarias de relevancia. La búsqueda de dirigentes con trayectoria institucional se relacionaba con la necesidad de cerrar el proceso abierto desde prácticamente los comienzos de los años noventa (ingreso de dirigentes afiliados a cámaras de peso pero con escasa trayectoria institucional en la corporación), y revalorizar la pertenencia a la institución como una forma de recuperar los valores y objetivos tradicionales perseguidos por la UIA, cerrando el ingreso de nuevos dirigentes. Este viraje se relacionaba con la situación macroeconómica y con las críticas de numerosos asociados de la corporación hacia la dirigencia industrial (Dossi, 2011a).

Por otra parte, nueve miembros del Comité Ejecutivo, se incorporaban por primera vez, dando lugar a una renovación del 56 % de las autoridades, la segunda en importancia tras la ocurrida en el año 1991. Esta renovación, relacionada con los sucesos del contexto político-institucional, se reflejaba en la dinámica organizativa de la UIA y llevaba a la dirigencia fabril a efectuar reacomodamientos y alianzas internos para recuperar su representación como entidad corporativa y expresión de los intereses industriales. Frente a fuertes cambios y/o crisis en el contexto donde están imbricadas las asociaciones empresarias, su respuesta tiende a ser la reorganización interna con el propósito de posicionarse frente a los mismos, proceso que en el caso de la UIA sucedió en el año 1991 y ahora en 1997, seis años más tarde.

En cuanto a la pertenencia estructural de los integrantes, 12 representaban grandes empresas, mientras que solamente 4 lo hacían por el sector de las pequeñas y medianas industrias. En este sentido, y pese a la renovación mencionada, se consolidaba la tendencia iniciada en la gestión de Israel Mahler y fortalecida en las presidencias de Blanco Villegas. Además, se reforzaba esta situación con el caso del Departamento de la Pequeña y Mediana Industria, ya que su Presidente, Alberto Bracali, era el máximo representante del grupo económico INPLAST, al cual pertenecía la empresa Plástica Inplast S.A (Cuadro 3).

2.4. 1999-2001: Preeminencia de la trayectoria profesional y clausura para ingresar a la elite corporativa industrial

La conformación de la cúpula directiva de la UIA para el período 1999-2001 fue producto de intensas negociaciones entre el MIA y el MIN, ya que los integrantes de la segunda línea pretendían que el Comité Ejecutivo asumiese una posición más crítica y cuestionara rasgos del modelo económico que atentaban contra el funcionamiento de la actividad industrial, y que en los últimos años estaba impidiendo el desarrollo de gran parte de las actividades integrantes del sector.¹⁰

La posición de la dirigencia industrial se sustentaba principalmente en que la economía argentina atravesaba desde 1998 un período recesivo que afectaba al conjunto de la actividad económica, crisis que marcaría el fin de la convertibilidad. En este marco, el Departamento de Economía de la UIA pronosticó para 1999 un crecimiento de la economía de sólo el 2.5%, basándose en que la producción industrial había tenido en octubre de 1998 la caída más importante desde la recuperación del efecto tequila. El estimador mensual industrial (EMI) retrocedió en el mes de octubre un 6.4% respecto de igual mes 1997; los sectores más afectados fueron el textil, el automotor, la línea blanca y la industria siderúrgica, siendo la caída promedio de la industria del 10%; en las ramas más castigadas la retracción se ubicaba entre el 20% y el 30%. Sólo habían tenido un comportamiento positivo agroquímicos y azúcar.¹¹

Bajo la gestión de Sebastiani-Gaiani emergieron con claridad los conflictos que surgen de los múltiples posicionamientos de los dirigentes empresarios, ocasionando tensiones entre la representación de los intereses de los empresarios y los de los dirigentes como “dirigentes profesionales”.¹² La integración del nuevo Comité Ejecutivo buscaba darle respuesta a esta problemática. Osvaldo Rial asumió como Presidente el 30 de abril de 1999 y los máximos líderes de la cúpula directiva pretendían que su gestión, construida a partir de los consensos y negociaciones internos entre los distintos sectores industriales, se basara en el cuestionamiento hacia la continuidad y profundización del modelo económico, y en la defensa de los intereses del conjunto industrial. La *trayectoria corporativa* de Rial en el ámbito empresario (Cuadro 4) era reconocida por los integrantes de la UIA y las actividades llevadas adelante por la Unión Industrial de la Provincia de Buenos Aires (UIPBA), entidad presidida por el dirigente, le otorgaban consenso, fundamentalmente desde los integrantes del MIN. Fue clave en su nombramiento, el aval otorgado por los líderes de grandes empresas y grupos económicos, integrantes del Comité Ejecutivo de la UIA, entre los que se destacan desde el MIN, Sergio Einaudi (TECHINT), Guillermo Gotelli (Alpargatas), Luis M. Blaquier (Ingenio Ledesma), Fragueyro (ACINDAR) y Héctor Massuh (Massuh S.A.). Estos dirigentes industriales junto a referentes de otras asociaciones empresarias conformaron poco tiempo después el denominado Grupo Productivo.¹³ Desde el MIA, fue decisivo el aval de Hugo D’Alessandro (Arcor SAIC) y de su máximo referente, Diego Videla. Lo que distinguió a la gestión de Rial fue que contaba con el consenso de las empresas grandes, medianas y pequeñas de capital nacional, al tiempo que disintían con su llegada los referentes de las empresas extranjeras, más allá de su pertenencia a sectores específicos de actividad (Wainer 2010).

Los apoyos de grandes empresarios nacionales con los que contó Rial se vinculaban con la estrategia de los mismos de abandonar su aval casi incondicional, desde inicios de los años noventas y hasta aproximadamente 1997, a las políticas de privatizaciones, apertura y reforma del Estado. La crisis del sureste asiático en 1997, que repercutió negativamen-

te en la economía argentina, el ingreso en una fase recesiva desde 1998 y las presiones desde el ámbito gubernamental para habilitar otra reelección de Carlos Menem, impulsaron a los empresarios a modificar sus estrategias. Además, los cambios en la inserción estructural de muchos grupos económicos, especialmente aquellos vinculados con las privatizaciones de empresas de servicios públicos fortalecía este viraje de estrategia.

La composición de este Comité Ejecutivo se caracterizó por la permanencia de los dirigentes en el cuerpo de conducción. De 16 cargos sometidos a elección, 13 fueron ocupados por los mismos que habían pertenecido a la cúpula directiva en el período 1997-1999, reflejando una permanencia del 81,2% de la dirigencia. Sólo dos dirigentes (Roberto Arano y Juan Carlos Sacco) no integraron previamente el Comité Ejecutivo. Sin embargo Arano participó activamente en el Departamento de Economía e integró el Consejo General y la Junta Directiva, y Sacco, participó de estos dos últimos órganos.

La UIA consolidó la permanencia de sus dirigentes, evitando la renovación e incorporación de nuevos integrantes a su máxima estructura decisoria. Prevalece en la dimensión organizativa-institucional, la preeminencia de la primera forma de acceso empresarial para integrar el Comité Ejecutivo. Es decir, se otorgaba centralidad a la pertenencia previa y ejercicio de distintos puestos de responsabilidad en la UIA, en lugar de la procedencia directa por su filiación a cámaras de segundo grado asociadas a la entidad. Esta preeminencia que continúa lo iniciado en 1997, pone de relieve que, en momentos de crisis, la elite corporativa industrial recurre a un cierre y clausura en el acceso a cargos de nuevos dirigentes, prevaleciendo el mecanismo de ascenso interno de aquellos con trayectoria institucional en la corporación.

En la Vicepresidencia 1° asumió Álvarez Gaiani y la Secretaría continuó en manos de Ignacio De Mendiguren. Destacan dos hechos: por una parte, la permanencia del Secretario evidencia la importancia de este cargo, ya que mediante el mismo el MIN buscaba fomentar y difundir su posición en el plano político-institucional. Por otra parte, la continuidad de Álvarez Gaini en el primer escalón de la línea sucesoria indicaba que pese a las desavenencias de la COPAL con las estrategias que adoptaba la nueva dirigencia de la UIA, la cámara empresarial continuaba manteniendo su espacio de representación y de relevancia en el seno de la asociación.

Los requisitos formales establecidos para el ejercicio de la presidencia eran cumplidos por Rial (nacionalidad argentina, propietario de Establecimiento Metalúrgico Herramental S.A). En el seno de la UIA ocupó distintos cargos y tenía una amplia trayectoria como dirigente gremial empresario en el seno de la UIPBA, cámara asociada a la UIA y en la cual ejerció también la Presidencia (Cuadro 4).

Otro dato remarcable fue que en presidencia del Departamento PYMI fue ocupada por un industrial vinculado al sector, Juan Carlos Lascurain,¹⁴ empresario perteneciente al sector metalúrgico, con trayectoria en el seno de la UIA y vinculado a ADIMRA. De modo opuesto, en el período anterior, este cargo fue detentado por un directivo industrial perteneciente a grandes empresas. Esta modificación puede analizarse desde la severa crisis que atravesaban las PYMI y los reclamos y críticas que muchos empresarios efectuaron en la Asamblea Nacional realizada por la UIA en 1999. En un contexto de crisis que dificultaba y cuestionaba el rol del sector industrial como motor del crecimiento, esta tendencia puede enmarcarse en la necesidad de contar con líderes que, mediante su inserción en las estructuras de la UIA, fortaleciesen su capacidad institucional. La escasa renovación de su cúpula hizo que la preeminencia de directivos de grandes empresas continuase en el Comité Ejecutivo de la entidad; sólo la incorporación de Juan Carlos Sacco reforzaba la presencia PYMI.

En estos últimos años desempeñaron un rol importante los lazos que los líderes industriales mantuvieron con otros actores, particularmente con otras corporaciones empresarias, mediante la constitución del Grupo Productivo, alianza empresaria con reivindicaciones productivas, que implicó la ruptura del Grupo de los 8 y modificó las estrategias y negociaciones de los dirigentes industriales con los agentes estatales. En este sentido, las disputas que empezaron a gestarse en torno a las opciones para abandonar la convertibilidad, la devaluación o la dolarización de la economía, tuvieron una notable incidencia en el accionar colectivo de la UIA y en la influencia ejercida por el Grupo Techint desde la entidad a favor de la primera opción.¹⁵ Para comprender estas posiciones, es importante resaltar que la estrategia de los grupos económicos locales estuvo signada por la toma de deuda externa, para luego realizar con esos recursos colocaciones en activos financieros en el mercado interno (títulos, bonos, depósitos, etc.) para valorizarlos a partir de la existencia de un diferencial positivo entre la tasa de interés interna e internacional y posteriormente fugarlos al exterior. El endeudamiento externo se convirtió en un instrumento para obtener renta financiera dado que la tasa de interés interna (a al cual se coloca el dinero) era sistemáticamente superior al costo del endeudamiento externo en el mercado internacional.¹⁶ Este accionar justifica el apoyo de estos grupos desde el seno de la UIA hacia la promoción de la opción devaluadora y al posterior fomento de un modelo productivo con fuerte inserción exportadora.

Reflexiones Finales

Del análisis de las *trayectorias corporativas* de los Presidentes, Vicepresidentes 1º y Secretarios de la UIA, se desprende que coexisten y se alternan dos formas de acceso a los máximos cargos directivos de la entidad.

Por un lado, la trayectoria por la “carrera profesional”, es decir, por su historia corporativa-gremial en el seno de la propia entidad, por los cargos ocupados, actividades realizadas y órganos de participación. Este tipo de ascenso a los máximos cargos se produce a partir de las acciones y actividades desarrolladas en el seno de la asociación y el desempeño del puesto tiene el foco en la carrera dirigencial. Cuando prima la trayectoria gremial-corporativa de los dirigentes, si bien éstos poseen vinculaciones con la actividad industrial, la ocupación de los cargos no depende del tamaño, peso específico de la empresa o sector de actividad industrial al cual pertenecen, sino de un modo casi exclusivo de las cualidades personales de la trayectoria empresarial. Esto quedó reflejado en el análisis en aquellos casos en que los máximos cargos de la corporación fueron ocupados por dirigentes de empresas medianas y/o por dirigentes sin filiación en el plano productivo. Bajo esta modalidad de acceso cobra relevancia la capacidad de los dirigentes para construir poder y consensos mientras desarrollan su carrera corporativa. De forma concomitante, los apoyos internos deben fortalecerse mediante la existencia y profundización de lazos con el “afuera” de la corporación, es decir, con otras organizaciones tanto del ámbito público como del privado. En la década de 1990 esta forma de acceso al Comité Ejecutivo estuvo estrechamente ligada con el contexto en el cual se desempeña la corporación empresarial. En este sentido, frente a situaciones de crisis que afectan el desenvolvimiento del sector industrial y que ponen en tensión los heterogéneos intereses que lo componen y que integran la UIA, la elite corporativa industrial optó por un proceso de clausura, cristalizado en el cierre para el ingreso de nuevos dirigentes al Comité Ejecutivo, realizando este reclutamiento entre aquellos que poseen una trayectoria en el seno de la corporación.

Por otro lado, también llegan a ocuparse los máximos cargos por la pertenencia de los dirigentes a cámaras empresarias o empresas de peso y relevancia en la escena nacional, asociadas a la UIA. Bajo esta modalidad, pierde relevancia la trayectoria profesional y la “historia” en el seno de la corporación, fortaleciéndose la importancia de los aspectos económicos-estructurales de determinadas cámaras o empresas. La llegada de nuevos dirigentes al Comité Ejecutivo de la UIA se produjo en los años bajo estudio en momentos en que el contexto macroeconómico registró una estabilidad y crecimiento relativos y, permitió simultáneamente que algunos empresarios industriales pudieran insertarse en nuevas oportunidades de negocio abiertas bajo el nuevo modelo económico.

Por otra parte, y más allá de la forma de acceso a los cargos, los Presidentes, Vicepresidentes y Secretarios de la UIA en los años noventa tendieron a ocupar previamente (con distintos niveles de participación, importancia e intensidad) cargos en algunos de los órganos de conducción o departamentos que componen a la corporación fabril. Sin embargo se destaca que bajo la segunda forma de acceso, la participación fue menor tanto por la importancia de los cargos ocupados como por el tiempo de ejercicio de

los mismos. En cuanto a la afiliación en sus lineamientos internos (MIA y MIN), los máximos dirigentes se encolumnaron bajo alguno de los dos en el período analizado.

En lo concerniente a la estabilidad de la cúpula corporativa industrial, se destaca que más allá de dos momentos puntuales (1991 y 1997), la tendencia predominante es a la estabilidad del máximo cuerpo directivo y a la permanencia de sus dirigentes. La alta rotación de los Presidentes (salvo la permanencia de Blanco Villegas por dos períodos consecutivos) se vincula con lo estipulado en el *Estatuto* de la UIA. Sin embargo, la salida de la Presidencia suele tener como resultado la ocupación de otro alto puesto en el Comité Ejecutivo, contribuyendo a la estabilidad de la dirigencia industrial, que limita la llegada de nuevos dirigentes y la renovación de autoridades, imponiendo una rotación de los mismos dirigentes por distintos puestos directivos.

La mayoría de los dirigentes analizados fue propietaria de empresas, de tamaño medio y no grande. La característica principal de estos dirigentes es que no representaban (en su mayor parte) por sí mismos a grandes empresas, pero arribaban a los cargos, y particularmente a la Presidencia, con el aval de los grandes grupos económicos integrantes de la UIA. Esta situación se evidencia de forma emblemática con las presidencias de Israel Mahler (1991-1993), Claudio Sebastiani (1997-1999) y Osvaldo Rial (1999-2001).

Otro rasgo importante de la élite corporativa industrial en la década de 1990, particularmente de sus Presidentes, es su capacidad para convertirse en representantes sectoriales, sea de un sector o del conjunto del empresariado. Esto les otorga capacidad para realizar distintas actividades de “*lobbying*” sectorial, promoviendo los intereses a los cuales representan, generando fricciones y tensiones con aquellos que quedan por fuera de esta esfera de representación. Por otra parte, esos dirigentes en tanto representantes sectoriales, también ejercen influencia para gestionar alianzas estratégicas entre el Estado y los empresarios, permeadas por los intereses por ellos representados.

Asimismo, se desprende del análisis de las *trayectorias corporativas* que los máximos dirigentes industriales mantuvieron a lo largo de los años noventas diversos vínculos con organizaciones empresarias plasmados en la formación de agrupamientos colectivos como el Grupo de los 8 y el Grupo Productivo. Además, entablaron lazos con uniones industriales provinciales, destacándose la pertenencia de algunos de los Presidentes a dichas entidades, y con otras asociaciones o cámaras sectoriales, como los casos de COPAL, ADIMRA, CIPA, cuya incidencia no es menor en las estrategias llevadas adelante por la dirigencia industrial.

¹ La definición de elite económica fue elaborada en el marco de un proyecto sobre la reconfiguración de las elites económicas, tecnocráticas y políticas en la Argentina de fines del siglo XX (Proyecto PIP 1350, 2009-2011 Configuración de las elites argentinas. Las relaciones entre los cambios estructurales y corporativos del poder económico, el ascenso de la tecnocracia y la desprofesionalización del poder político entre 1976 y 2002, con sede en el CESE-IDAES/UNSAM y financiamiento del CONICET).

² La selección de estos tres niveles coincide con lo planteado por Beltrán y Castellani (2011). La nómina completa del Comité Ejecutivo puede consultarse en Dossi (2012a).

³ El período ha sido seleccionado considerando que durante esos años se implementó el modelo neoliberal que transitó sus fases de auge y consolidación para luego comenzar a sufrir cimbronazos externos e internos que llevaron a su crisis y eclosión, junto con la formulación de un nuevo modelo económico que alteró las principales bases de sustentación de dicho modelo. La dinámica de este proceso no fue ajena a las corporaciones empresarias, sino que repercutió sobre las mismas, incidiendo en sus dinámicas y prácticas internas, a través de las cuales las corporaciones empresarias llevan adelante sus procesos de representación y construcción de la acción corporativa empresarial. Asimismo, el accionar colectivo de las corporaciones estuvo condicionado tanto por sus procesos internos como por las restricciones o posibilidades que les brindó el contexto de actuación. La división en subperíodos se realizó teniendo en cuenta los procesos electorarios y las distintas gestiones presidenciales que atravesaron a la UIA, que le imprimieron particularidades y rasgos propios al accionar corporativo y colectivo de la corporación. Las trayectorias corporativas de estos dirigentes imprimieron particularidades a la elite corporativa industrial habilitando distintas formas de organización y representación en cada uno de los períodos seleccionados. La selección de las mismas variables para analizar los subperíodos sirven para explicar cómo las interrelaciones formales e informales, los rasgos de sus dirigentes, etc., dan cuenta de distintas formas de dinámica institucional interna que luego repercuten en los posicionamientos políticos de las corporaciones.

⁴ Acción corporativa empresarial alude a un subtipo de acción colectiva empresarial desarrollada en el seno de las corporaciones (Dossi 2011a; 2012b).

⁵ Beltrán (1999, 2001, 2006) y Sidicaro (2001) analizaron los pronunciamientos de las corporaciones empresarias sobre las reformas neoliberales.

⁶ Memoria UIA (1989, 1990).

⁷ El Grupo de los 8 fue integrado por la UIA, la Sociedad Rural Argentina, la Cámara Argentina de Comercio, la Bolsa de Comercio, la Cámara Argentina de la Construcción, la Unión Argentina de la Construcción, la Asociación de Bancos de la Argentina, la Asociación de Bancos de la República Argentina.

⁸ Representante del Grupo TECHINT mediante su pertenencia a Siderca. Techint reforzaba su injerencia con la designación de otro ejecutivo de Siderca, Eduardo Casullo, como Director Ejecutivo de la entidad.

⁹ Sebastiani otorgó quórum para la sanción de la ley de reforma laboral (1998), impulsada por el PJ y resistida por los industriales. Tras las controversias, presentó su renuncia y fue sucedido por el Vicepresidente 1º, Alvarez Gaini.

¹⁰ Vid. Salvia (2014) sobre las posiciones de los sectores dominantes en la crisis del régimen de convertibilidad.

¹¹ Anuario UIA, 1998, 2º parte, pp. 15-18.

¹² Sobre las tensiones entre las funciones de los dirigentes se puede consultar el trabajo de Murillo (2008) para el estudio de los sindicatos.

¹³ El Grupo Productivo fue integrado por la UIA, Confederaciones Rurales Argentinas y la Cámara Argentina de la Construcción (vid Merino 2014).

¹⁴ Empresario metalúrgico, integrante de distintas cámaras industriales, desarrolló su carrera profesional en M. Royo comenzando como adscripto a la Gerencia General. Mantiene estrechos vínculos dentro de la corporación con Ignacio De Mendiguren y tiene contacto fluido con integrantes de la Organización Techint. Por esto, algunos integrantes de la UIA lo consideran un *lobbyista* de este importante grupo económico.

¹⁵ Sobre el accionar del Grupo Techint en este período se puede consultar Gálvez (2009).

¹⁶ Sobre las cuestiones del proceso de valorización financiera y el accionar de los grupos económicos industriales se puede consultar Gálvez (2009, 2013), Salvia (2014). Sobre el funcionamiento y la crisis del modelo económico en esos años se puede consultar Salvia (2011), Basualdo y Kulfas (2002).

Cuadro 1:*Trayectorias corporativas de los Presidentes, Vicepresidentes 1° y Secretarios de la UIA en el período 1989-1993*

Período de gestión	Individuo / Cargo	Inserción estructural-económica	Empresa	Actividad gremial empresaria	Cámara empresaria de pertenencia	Actividad gremial en la UIA
1989-1991	Gilberto Montagna/ Presidente	Industria alimenticia	Establecimiento Modelo Terrabussi S.A.	CIPA: Secretario (1965-1983) COPAL: Secretario (1976-79), Vicepresidente 1° (1984-94), Presidente (1980-88) FIPAA: Secretario (1975-84), Presidente (1985-87)	CIPA-COPAL	Comisión Transitoria Empresarial Industrial: Secretario (1978-79); Comisión Asesora Ejecutiva de la Intervención de la UIA (1979- 81); Vicepresidente 1° (1981-89); Departamento de Comercio: Presidente (1981-83); Integrante Junta Directiva y Consejo General (1981-89)
1989-1991	Héctor Massuh/ Vicepresidente 1°	Industria celulósica-papelera	Massuh S.A.	Integrante Federación de Industrias Celulósicas Papeleras y Afines- FICEPA	FICEPA	Vicepresidente 4° (1987-89); Integrante Junta Directiva y Consejo General (1981-89)
1989-1991	Jorge Gaibisso/ Secretario	Industria Petroquímica	Atanor S.A.	Ocupó distintos cargos en la CIQyP	CIQyP	Prosecretario 1° (1987-89); Departamento de Economía: Vocal (1985-87); Integrante Consejo General (1985-89); y Junta Directiva (1987-89)
1991-1993	Israel Mahler/ Presidente	Industria Metalúrgica	Técnica Toledo S.A.	Presidente AAFMHA (1976-81); Presidente ADIMIRA	ADIMIRA	Integrante Junta Directiva y Consejo General (1987-91); Vicepresidente 3° (1989-1991)
1991-1993	Manuel Herrera/ Secretario	Industria Petroquímica	Pasa Petroquímica Argentina S.A. GRUPO PEREZ COMPANC	Dirigente Asociación de Industriales, Prov. de Sta. Fe (AIPSF)	AIPSF	No integró la organización
1991-1993	Héctor Massuh/ Vicepresidente 1°	Industria Celulósica-papelera	Massuh S.A.	Integrante Federación de Industrias Celulósicas Papeleras y Afines- FICEPA	FICEPA	Vicepresidente 4° (1987-89); Vicepresidente 1° (1989-91); Integrante Junta Directiva y Consejo General (1981-89)

Fuente: Elaboración propia en base a Memorias de la UIA (1989-1993) y Anuarios de la UIA (1989-1993), Diario Clarín y La Nación (ediciones 1989-1993), Viguera (2000) y Kait (1997).

Cuadro 2:
Trayectorias corporativas de los Presidentes, Vicepresidentes 1° y Secretarios de la UIA en el período 1993-1997

Período de gestión	Individuo/Cargo	Inserción estructural económica	Empresa	Actividad gremial empresaria de pertenencia	Cámara empresaria de pertenencia	Actividad gremial en la UIA
1993-1995	Jorge Blanco Villegas/Presidente	Industria Automotriz Electrodomésticos	Sevel Argentina S.A. y Philco S.A. (GRUPO SOCMA).	Presidente ADEFA	ADEFA	Prosecretario 2° (1991-93); Integrante Consejo General (1989-1993) y Junta Directiva (1991-1993).
1993-1995	Eduardo Faena/ Secretario	Industria Textil	Asiana S.A.	Dirigente FITA	FITA	Integrante Consejo General (1991-1993).
1993-1995	Gilberto Montagna/ Vicepresidente 1°	Industria alimenticia.	Establecimiento Modelo Terrabusi S.A.	Secretario CIPA (1965-1983). Vicepresidente 1° de la COPAL (1984-1994). / Secretario Federación de la Industria de Productos Alimenticios y Afines (FIPAA 1975, 1984). / Presidente FIPAA (1985-1987). Secretario COPAL (1976-1979). / Presidente COPAL (1980-1988).		Secretario de la Comisión Transitoria Empresarial Industrial (COTEI, 1978-1979). / Integrante Comisión Ejecutiva de la intervención de la UIA (1979-1981). Vicepresidente 1° (1981-1989); Presidente (1989-1991); Vicepresidente 3° (1991-1993). / Presidente del departamento de comercio (1981-1983). / Integrante Junta Directiva y Consejo General (1981-1993).
1995-1997	Jorge Blanco Villegas/Presidente	Industria Automotriz. Y Electrodomésticos	Sevel Argentina S.A. y Philco S.A. (GRUPO SOCMA).	Presidente ADEFA	ADEFA	Prosecretario 2° (1991-1993); Presidente (1993-1995) / Integrante Consejo General (1989-1995) y Junta Directiva (1991-1995).
1995-1997	Diego Videla/ Secretario	Industria Frigorífica	Friforífico Cocarsa S.A.	Dirigente Unión Industrial de la Ciudad de Buenos Aires.	Unión Industrial de la Ciudad de Bs. As.	Secretario del departamento de legislación (1991-1993) / Presidente del departamento de relaciones internacionales (1993-1995) Integrante Junta Directiva (1989-1995) y Consejo General (1989-1995)
1995-1997	Claudio Sebastiani/ Vicepresidente 1°	Industria textil	GIATYBAT	Integrante Asociación de Industriales de la Provincia de Buenos Aires	Asociación de Industriales de la Provincia de Bs. As.	Prosecretario 2° (1987-1989); Protesorero 2° (1989-1991); Protesorero 1° (1993-1995) Presidente del departamento de la pequeña y mediana industria (1987-1989) / Integrante Junta Directiva (1987-1993) y Consejo General (1985-1995)

Fuente: Elaboración propia en base a Memorias de la UIA (1993-1997) y Anuarios de la UIA (1993-1997), Diario Clarín y La Nación (ediciones 1993-1997), Vignera (2000) y Kait (1997).

Cuadro 3: Trayectorias corporativas del Presidente, Vicepresidente 1° y Secretario de la UIA en el período 1997-1999

Período de gestión	Individuo/Cargo	Inserción estructural-económica	Empresa	Actividad gremial empresarial	Cámara empresaria de pertenencia	Actividad gremial en la UIA
1997-1999	Sebastiani/Presidente	Industria textil	GIATYBAT	Integrante Asociación de Industriales de la Provincia de Buenos Aires	Asociación de Industriales de la Provincia de Buenos Aires	Prosecretario 2° (1987-89); Profesor 2° (1989-91); Profesor 1° (1993-95) Presidente del departamento de la pequeña y mediana industria (1987-89); Vicepresidente 1° (1995-97) Integrante Junta Directiva (1987-93) y Consejo General (1985-95)
1997-1999	De Mendiguren/ Secretario	Industria textil	KickFrance S.A.	Integrante Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria. Integrante Unión Industrial de San Luis	Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria.	Integrante Consejo General (1991-93; 1996-97)
1997-1999	Alvarez Gaini/ Vicepresidente 1°	Industria Alimenticia	No es dueño ni directivo de empresas.	Presidente COPAL	COPAL	Integrante Junta Directiva (1983-95) y Consejo General (1983-95) Presidente del departamento de la pequeña y mediana industria (1991-95) Vicepresidente 2° (1995-97)

Fuente: Elaboración propia en base a Memorias de la UIA (1997-1999) y Anuarios de la UIA (1997-1999), Diario Clarín y La Nación (ediciones 1997-1999), Viguera (2000) y Kait (1997).

Cuadro 4:
Trayectorias corporativas del Presidente, Vicepresidente 1° y Secretario de la UIA en el período 1999-2001

Período de gestión	Individuo/Cargo	Inserción estructural-económica	Empresa	Actividad gremial empresaria	Cámara empresaria de pertenencia	Actividad gremial en la UIA
1999-2001	Oswaldo Rial/Presidente	Industria metalúrgica	Establecimiento Metalúrgico Herramental S.A.	Presidente UIPBA	UIPBA	Integrante Consejo General (1991-97) y suplente Junta Directiva (1993-95) Vicepresidente 2°(1997-99)
1999-2001	José Ignacio De Mendiguren/Secretario	Industria textil	KickFrance S.A.	Integrante Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria y de la Unión Industrial de San Luis	Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria.	Integrante Consejo General (1991-1993;1996-1997). Secretario (1997-99)
1999-2001	Alberto Alvarez Gaiani/ Vicepresidente 1°	Industria Alimenticia	No era dueño ni directivo de empresa.	Presidente COPAL	COPAL	Integrante Junta Directiva (1983-1995) y Consejo General (1983-95) Pte. del departamento de la pequeña y mediana industria (1991-95) Vicepresidente 2° (1995-97);Vicepresidente. 1° (1997-99)

Fuente:Elaboración propia en base a Memorias de la UIA (1999-2001) y Anuarios de la UIA (1999-2001), Diario Clarín y La Nación (ediciones 1999-2001), Viguera (2000).

Referencias bibliográficas

Acuña, Carlos H. (1995) “Intereses empresarios, dictadura y democracia en la Argentina actual (o sobre por qué la burguesía abandona estrategias autoritarias y opta por la estabilidad democrática)”, en Acuña, Carlos H. (ed), *La nueva matriz política argentina*. Buenos Aires, Nueva Visión: 231-282.

Aruguete, E. (2006). “Lucha política y conflicto de clases en la posdictadura. Límites a la constitución de alianzas policlasistas durante la administración de Alfonsín”, en Pucciarelli, A. (coord.) *Los años de Alfonsín. ¿El poder de la democracia o la democracia del poder?*. Buenos Aires, Siglo Veintiuno Editores:413-460.

Azpiazu, Daniel (1994) “La industria argentina ante la privatización, la desregulación y la apertura asimétrica de la economía. La creciente polarización del poder económico”, en Azpiazu, Daniel y Hugo Nochteff, *El desarrollo ausente. Restricciones al desarrollo, neoconservadurismo y elite económica en la Argentina. Ensayos de economía política* Buenos Aires, FLACSO/Norma: 157-233.

Azpiazu, Daniel (1997) “El nuevo perfil de la elite empresaria. Concentración del poder económico y beneficios extraordinarios”, en *Realidad Económica* N° 145: 7-32

Basualdo, Eduardo (2000) *Concentración y centralización del capital en la Argentina durante la década del noventa*. Buenos Aires: UNQui-FLACSO-IDEP.

Basualdo, Eduardo (2003) “Las reformas estructurales del Plan de Convertibilidad durante la década del noventa. El auge y la crisis de la valorización financiera”, *Realidad económica*, N° 200: 42-83

Basualdo, Eduardo (2006) “Notas sobre la evolución de los grupos económicos en la Argentina”, *Cuadernos ATE/CTA*, N° 49, Buenos Aires.

Beltrán, Gastón (2006) “Acción empresaria e ideología. La génesis de las reformas estructurales”, en Pucciarelli, A. (coord.) *Los años de Alfonsín. ¿El poder de la democracia o la democracia del poder?* Buenos Aires, Siglo XXI Editores, pp. 199-243.

Beltrán, Gastón (2007). *La Acción Empresarial en el contexto de las reformas estructurales de las décadas de los ochenta y noventa en Argentina*, Tesis de Doctorado en Ciencias Sociales. Universidad de Buenos Aires.

Beltrán, Gastón (2011a). “Las paradojas de la acción empresaria. Las asociaciones del empresariado argentino y la persistencia de las reformas estructurales”, en Alfredo Puc-

ciarelli (coord.), *Los años de Menem. La construcción del orden neoliberal*, Buenos Aires: Siglo XXI: 221-255

Beltrán, Gastón (2011b) “Escenas de la vida corporativa. Conocimiento y toma de decisión en las organizaciones”, *Apuntes de Investigación*, CECYP, Año 14, N° 19:103-130.

Bisang, Roberto (1998) “Apertura, reestructuración industrial y conglomerados económicos”, *Desarrollo Económico*, vol. 38 N° especial: 143-176.

Blau, M. (1975) *Approaches to the Study of Social Structure*, New York, The Free Press.

Bourdieu, Pierre (1998). *Cosas dichas*, Buenos Aires, Editorial Gedisa S.A.

Castellani, Ana (2009) “Continuidades y rupturas en la cúpula empresaria argentina entre 1976 y 2001”. Ponencia presentada en el XXII Congreso ALAS, FCS-Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 31 de agosto al 4 de septiembre.

Diniz, E. (2000) *Globalização, reformas economicas e elites empresarias*, Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas.

Dorfman, Adolfo (1970) *Historia de la industria argentina*, Buenos Aires, Solar-Hachette.

Dossi, María V. (2008) *La acción colectiva de los grandes grupos económicos. Un análisis de las estrategias y comportamiento de las corrientes internas de la Unión Industrial Argentina en el período 1989-2002*, Tesis de Maestría en Ciencia Política, Argentina: IDAES/UNSAM.

Dossi, María V. (2011a) *La construcción de la representación y de la acción corporativa empresaria en las asociaciones empresariales: un estudio de la Unión Industrial Argentina a partir de la articulación de la dimensión organizacional, estructural y política en el período 1989 – 2003*, Tesis Doctoral, Buenos Aires, FLACSO, Sede Académica Argentina, 342p. <http://hdl.handle.net/10469/3385>.

Dossi, María V. (2011b). “La construcción de la representación y de la acción corporativa empresaria. Un abordaje a partir de sus asociaciones representativas”, *Revista Temas y Debates*, N° 21:71-102.

Dossi, María V. (2012a) “La Unión Industrial Argentina: su organización y vinculaciones con el mundo de las corporaciones empresarias”, Publicación Electrónica en *Documentos de Investigación Social*, N° 19, Instituto de Altos Estudios Sociales (IDAES). <http://www.idaes.edu.ar/sitio/publicaciones/documentos.asp>

Dossi, María V. (2012b) “Debates sobre la acción empresarial organizada: aportes para la elaboración de la acción corporativa empresaria”, en *Papeles de Trabajo*, Revista Electrónica del IDAES, Año 6, N°9, junio 2012:58-83 www.idaes.edu.ar/papelesdetrabajo

Dossi, María V. y Lissin, L. (2010) “La acción empresarial organizada: propuesta de abordaje para el estudio del empresariado”, Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Sociales, *Revista Mexicana de Sociología* 73 (3): 415-443.

Etzioni, Amitai (1975) *Organizaciones Modernas*, Editorial Hispanoamericana, México.

Gaggero, Alejandro (2008) “Fui industrial durante muchos años...”. Los Grupos Económicos Nacionales y el proceso de extranjerización del empresariado argentino durante la década de los noventa”, en *Papeles de Trabajo N° 3*, *Revista Electrónica, IDAES/ UNSAM* www.idaes.edu.ar/papelesdetrabajo

Gaggero, Alejandro (2011). *Los múltiples caminos de la retirada. Estrategias y desempeño de los grupos económicos nacionales en Argentina, entre la hiperinflación y el derrumbe de la convertibilidad (1989-2002)*. Tesis de Doctorado en Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.

Gálvez, Eduardo (2009) “Crisis, economía y hegemonía en Argentina, 1999-2003”, tesis doctoral, École des Hautes Études en Sciences Sociales (EHESS).

Gálvez, Eduardo (2012) “La actuación de los grandes terratenientes en las crisis económicas de 1989-1991 y 2001-2002 en Argentina”, *Cuadernos del CENDES*, Año 29, nro. 79, Tercera Época, pp.79-96.

Gálvez, Eduardo (2013) “Divisiones y conflictos dentro de la elite empresaria argentina durante el modelo de valorización financiera”, *Trabajo y Sociedad*, N° 21: 91-100

Granovetter, M. (1985) “Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness”, *American Journal of Sociology*, Vol. 91 (3): 485-510.

Kait, S. (1997). *Quién es quién en defensa de la industria argentina*, Buenos Aires, Editorial Visual.

Kulfas, Matías (2001) *El impacto del proceso de fusiones y adquisiciones sobre el mapa de grandes empresas. Factores determinantes y transformaciones en el universo de las grandes empresas de capital local*. Buenos Aires: CEPAL.

Majul, Luis (1992). *Los dueños de la Argentina*, Editorial Sudamericana.

Merino, G. (2014) *El surgimiento del Grupo Productivo y el retorno de los “Capitanes de la Industria” al centro de la lucha política, 1999-2003*, Tesis para optar al grado de Doctor en Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de La Plata.

Murillo, María V. (2008) *Sindicalismo, coaliciones partidarias y reformas de mercado en América Latina*. Buenos Aires, Ediciones Siglo XXI.

Ostiguy, Pierre (1990) *Los capitanes de la industria*, Buenos Aires, Editorial Legasa.

Romero, Luis Alberto (2003) *La crisis argentina. Una Mirada al siglo XX*, Buenos Aires, Editorial Siglo XXI.

Salvia, S. (2011) “El país en riesgo. Crisis financiera y gestión neoliberal en la Argentina (1999-2001)”, *Estudios* N° 26, Centro de Estudios Avanzados, Universidad Nacional de Córdoba pp. 111-124.

Salvia, S. (2014) “Empresarios, convertibilidad y crisis. ¿Entre la dolarización y la devaluación?, Íconos, *Revista de Ciencias Sociales* (Quito), 50:177-193.

Sidicaro, Ricardo (2001) *La crisis del Estado y los actores socioeconómicos en la Argentina (1989-2001)*, Buenos Aires, Libros del Rojas, Universidad de Buenos Aires.

Schmitter, P. y Streek, W. (1981). “The organization of business interests. A research design to study the associative action of business in the advanced industrial societies of Western Europe”, Revised and extended version. WissenschaftszentrumBerlin, IIM / LMP 81-1.

Schorr, Martín (2004) *Industria y nación. Poder económico, neoliberalismo y alternativas de reindustrialización en la Argentina contemporánea*, Buenos Aires, Edhasa.

Schorr, Martín (2005) *El modelo nacional industrial. Límites y posibilidades*, Buenos Aires, Capital Intelectual.

Schvarzer, Jorge (1991) *Empresarios del pasado. La Unión Industrial Argentina*, Buenos Aires: CISEA-Imago Mundi.

Schvarzer, Jorge (1998) *Implantación de un modelo económico. La experiencia argentina entre 1975 y el 2000*, Buenos Aires. Editorial A-Z.

Tirado, Ricardo (2006) “El poder en las cámaras industriales de México”, en *Revista Foro Internacional*, XLVI (184): 197-226.

Viguera, A. (1997) *La política de la reforma económica en la Argentina. Estado y empresarios en torno a la apertura comercial, 1987-1996*, Tesis de doctorado en Ciencias Sociales, México: FLACSO.

Viguera, A. (2000) *La trama política de la apertura económica en la Argentina (1987-1996)*, Ediciones Al Margen/Editorial de la Universidad Nacional de La Plata.

Wainer, A. (2010) *Clase dominante, hegemonía y modo de acumulación. La reconfiguración de las relaciones de fuerza en el interior de la burguesía durante la crisis y salida de la convertibilidad (1998-2003)*, Tesis de Doctorado en Ciencias Sociales, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Argentina.

Fuentes documentales consultadas

Diario *Clarín*, 1989-2001

Diario *La Nación*, 1989-2001

Revista *Mercado* (1998-2001)

Documentos empresarios

Unión Industrial Argentina (2007). *Estatuto y Reglamento General*.

Memorias de la UIA (1989-2001)

Anuarios de la UIA (1989-2001)