



**Tipo de documento: Tesis de Doctorado**

**Título del documento: Relaciones laborales en Argentina : el caso Camioneros entre 1991-2011**

**Autores (en el caso de tesis y directores):**

**Gabriela Alejandra Pontoni**

**Cecilia Senén González, dir.**

**Datos de edición (fecha, editorial, lugar,**

**fecha de defensa para el caso de tesis: 2014**

Documento disponible para su consulta y descarga en el Repositorio Digital Institucional de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.  
Para más información consulte: <http://repositorio.sociales.uba.ar/>

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Argentina.  
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 4.0 (CC BY 4.0 AR)



La imagen se puede sacar de aca: [https://creativecommons.org/choose/?lang=es\\_AR](https://creativecommons.org/choose/?lang=es_AR)



Gabriela A. Pontoni

**Relaciones laborales en Argentina.  
El caso Camioneros entre 1991-2011**

Tesis para optar por el título de Doctora en Ciencias Sociales

Facultad de Ciencias Sociales  
Universidad de Buenos Aires

Directora: Dra. Cecilia Senén González

Buenos Aires

2013

## Resumen

La recuperación de la economía y las instituciones laborales en la Argentina post devaluación, impulsaron el empleo registrado, provocando una mayor participación de los sindicatos, las empresas y el Estado en el mundo del trabajo, e imprimiéndole a las relaciones laborales una dinámica renovada (Palomino y Trajtemberg, 2006). Así, retrocedieron los procesos de flexibilización y precarización que marcaron las relaciones de trabajo del país durante los años '90. La evidencia de esta nueva dinámica se plasma en el incremento de la negociación colectiva, la reaparición de los reclamos laborales en reemplazo de los sociales, y la recuperación de la afiliación sindical, e indican un fortalecimiento de los sindicatos que se enmarca en la noción de "revitalización" sindical (Etchemendy y Collier, [2007] 2008; Atzeni y Ghigliani, 2007; Senén González y Haidar, 2009; Senén González y Del Bono, 2013).

En esta nueva dinámica, el sindicato de "Camioneros" ha cobrado especial relevancia en el plano político-sindical, transformándose en uno de los actores centrales del sistema de relaciones laborales argentino. Ese protagonismo ha inspirado el objetivo de esta Tesis, la cual se propone investigar y caracterizar las opciones estratégicas que puso en práctica "Camioneros" durante dos subperíodos: 1991-2002 y 2003-2011. Se consideran opciones estratégicas, las decisiones de los actores que afectan el curso y la estructura de las relaciones laborales.

De este modo, el interrogante general que orienta la investigación se plantea conocer cuáles fueron las opciones estratégicas adoptadas por Camioneros durante los años '90 y cuáles las desplegadas post 2003, que le permitieron posicionarse como un actor protagónico de las relaciones laborales de la Argentina.

Con el fin de responder la pregunta y objetivo señalados, el aporte de la Tesis se sitúa en el campo disciplinario de las relaciones laborales, utilizando las teorías de análisis estratégico que toman como elemento central el concepto de "opciones estratégicas" (Kochan, Katz y Mc Kerise, [1986]; 1993). De acuerdo con ese enfoque, para entender las opciones estratégicas de los actores deben considerarse los marcos institucionales y las estructuras históricas concretas que las restringen o estimulan. Así, una premisa fundamental del enfoque es reconocer que no todas las opciones son estratégicas, sino sólo aquellas que logran modificar los procesos y

resultados de los sistemas de relaciones laborales (Locke, Kochan y Piore, 1995, Cedrola Spremolla, 1995; Boxall y Haynes, 1997; Boxall, 2008).

Lo que esa literatura destaca es la importancia del contexto o entorno, en tanto cambios en el mercado de trabajo, la tecnología aplicada a los sistemas productivos, la búsqueda de competitividad de las empresas frente a los mercados globalizados, etc., que pueden condicionar la toma de decisiones de los actores. Sin embargo, se sostiene que esto no determina los procesos, las tendencias, ni los resultados de las relaciones industriales, sino que es la interacción entre el entorno y las decisiones de los actores la que moldea el sistema de relaciones laborales (Kochan, Katz, y McKersie, [1986], 1993:163).

Al mismo tiempo, se acercó al campo de investigación la conceptualización que ofrecen Lévesque y Murray (2004; 2010) respecto a las distintas capacidades o recursos con que cuentan los sindicatos para adoptar mejores decisiones en determinados contextos; definiendo *capacidades* como las competencias, habilidades, destrezas y el “saber cómo” (*know how*) que las organizaciones sindicales pueden desarrollar, transmitir y aprender. Para estos autores, los sindicatos, necesitan, cada vez más, establecer repertorios de acción colectiva y formas organizativas que les permitan responder a las transformaciones del entorno. De hecho, en sintonía con el enfoque estratégico, las mutaciones del entorno pueden modificar las llamadas “reglas de juego” a favor o en contra de las empresas o de los sindicatos, pero al mismo tiempo pueden representar oportunidades para implementar opciones estratégicas que les posibiliten afrontar nuevos desafíos.

Por lo expuesto, a partir del estudio de “Camioneros”, la Tesis reconstruye la dinámica de las relaciones laborales entre 1991-2011. Metodológicamente, se utilizó el estudio de caso, triangulando una mirada cualitativa, que se desprende de entrevistas en profundidad realizadas a actores clave y una observación participante, con datos cuantitativos provenientes de diversas fuentes secundarias. A partir de la aludida articulación, se realizó una comparación diacrónica, contrastando los dos subperíodos de análisis que comprende este estudio (Morlino, [1991], 1994; Stake, 1994; Neiman y Quaranta, 2006; Vasilachis de Gialdino, 2006).

**Abstract**

The recovery of post devaluation Argentine economy and labor institutions has stimulated the registered employment which has caused a major labor unions, companies and State participation in the labor world and has given a renew dynamic to labor relationships (Palomino & Trajtemberg, 2006). Thus, flexibilization and poor labor condition processes that marked the country labor relationships during the 90`s went back. The evidence of this new dynamic is reflected in the collective negotiation increase, the reappearance of labor demands in replacement of social demands and in the labor union membership recovery, and show a labor union strengthening which fits into the notion of labor union “revitalization” (Etchemendy & Collier, [2007] 2008; Atzeni & Ghigliani, 2007; Senén González & Haidar, 2009; Senén González & Del Bono, 2013).

In this new dynamic, *Truckers* labor union has gained special relevance in the political – labor union level, turning into one of the central roles of the Argentine labor relationship system. This leading role has inspired this Thesis objective, which intends to research and characterize the strategic options that “Truckers” implemented during two sub-periods, 1991-2002 and 2003-2011. People involved decisions that affect the course and structure of the labor relationship are considered strategic options. In this way, the general question that directs the research is: which were the strategic options adopted by Truckers during the 90’s and the ones adopted post 2003 that allowed them to be in a lead role position in the Argentine labor relationships?

With the aim of asking the pointed out question and objective, the Thesis contribution is originated in the disciplinary field of labor relationships by using the strategic analysis theories, which take the concept of *strategic choices* as main component (Kochan, Katz & Mc Kerise, [1986]; 1993).

According to this approach, in order to understand people involved strategic choices, the institutional frames and specific historical structures that restrict or stimulate them must be considered. Thus, the approach main premise is to recognize that not all options are strategic, but only those that are able to modify the labor relationship system processes and results (Locke, Kochan & Piore, 1995, Cedrola Spremolla, 1995; Boxall and Haynes, 1997; Boxall, 2008).

What this literature points out is the importance of the context or environment, such as changes on labor market, technology applied to the productive systems, companies' competitiveness search facing globalized markets etc., that may conditionate people involved decision-making. However, it is supported that the context or the environment neither determine the processes or tendencies nor the industrial relationship results, but the interaction between the environment and people involved decision-making are the factors that mold the relationship labor system (Kochan, Katz, & McKersie, [1986], 1993:163).

At the same time, the concept offered by Lévesque & Murray (2004; 2010) regarding the study of different *capabilities* or *resources* that labor unions have in order to adopt better decisions in specific contexts was approached to the research field. By *capabilities* the authors understand the abilities, skills and know how labor unions are able to develop, transmit and learn. From mentioned authors' point of view, labor unions need to increasingly establish plans of collective actions and organizational ways that allow them to respond to the environment transformation. In fact, in tune with the strategic choice approach, environment changes may modify the so called "rules of the game" in favor or against companies or labor unions, but at the same time, they may represent new opportunities to implement strategic choices that allow them to face new challenges.

In view of what has been expressed from the study of "Truckers" case, the Thesis rebuilds the dynamic of the labor relationships between 1991- 2011. For that purpose, the study case was methodologically used and it was articulated with quantitative information collection, from which a diachronic comparison was made through contrasting the two sub-periods of analysis the study includes (Morlino, 1994 [1991]; Stake, 1994; Neiman and Quaranta, 2006; Vasilachis de Gialdino, 2006).

## Índice

<b>Resumen</b>	<b>2</b>
<b>Abstract</b>	<b>4</b>
<b>Agradecimientos</b>	<b>10</b>
<b>Introducción</b>	<b>12</b>
Presentación del problema de investigación	12
Marco teórico de referencia y estrategia metodológica utilizada	20
Estructura de la Tesis	<b>22</b>

## Capítulo 1

### Abordaje conceptual de la investigación.

#### Las relaciones laborales y el enfoque de las opciones estratégicas

<b>1. Introducción</b>	<b>27</b>
<b>1.1 Las relaciones laborales como disciplina de estudio</b>	<b>28</b>
Gráfico N° 1: El sistema de relaciones laborales según el enfoque sistémico.	32
<b>1.2 El enfoque de las opciones estratégicas o enfoque estratégico</b>	<b>37</b>
Gráfico N° 2: Ajuste del enfoque estratégico para el análisis de las relaciones laborales en contextos latinoamericanos.	43
Cuadro N° 1: El análisis de las relaciones laborales en tres niveles, propuesto por el enfoque estratégico, ajustado al caso Camioneros.	46
<b>1.3 Metodología y diseño de la investigación</b>	<b>47</b>
<b>1.3.1 Técnicas de recolección y el análisis de la información utilizadas</b>	<b>49</b>
<b>1.3.2 Dimensiones de análisis y diseño de la investigación</b>	<b>53</b>
Cuadro N° 2: Diseño de la investigación y dimensiones de análisis.	56

## Capítulo 2

### El 'contexto' de las relaciones laborales en el que se analizan las opciones estratégicas de Camioneros

<b>2. Introducción</b>	<b>57</b>
<b>2.1. 1991-2002: Los rasgos del neoliberalismo en Argentina</b>	<b>58</b>
<b>2.1.1 Mercado de trabajo durante el neoliberalismo: entre la desregulación y la flexibilización</b>	<b>63</b>
<b>2.1.2 1998-2002: Crisis, recesión y transiciones de un modelo en agonía</b>	<b>66</b>
<b>2.2. 2003-2011: El fin de la década neoliberal y los rasgos de un nuevo contexto en Argentina</b>	<b>68</b>
<b>2.2.1. El mercado laboral y la recuperación del factor trabajo</b>	<b>72</b>
<b>2.2.2. 2008-2011: crisis internacional y sus repercusiones en el país</b>	<b>75</b>
<b>2.2.3. El mercado de trabajo hacia fines del período</b>	<b>78</b>
<b>2.3. Principales conclusiones del capítulo</b>	<b>80</b>

## Capítulo 3

### El sector transporte, logística y servicios anexos.

#### Sus actores: los sindicatos y las empresas de la actividad

<b>3. Introducción</b>	<b>84</b>
<b>3.1. Descripción del actor sindical: la estructura de Camioneros</b>	<b>85</b>
Cuadro N° 3: Mapa del actor sindical Camioneros.	86
Gráfico N° 3: Estructura institucional de <i>Camioneros</i> .	90
<b>3.2. Descripción del actor empresarial: la estructura de las cámaras del sector</b>	<b>90</b>
<b>3.2.1 El transporte automotor de cargas: características y centralidad en el crecimiento de Camioneros</b>	<b>90</b>
Cuadro N° 4: Distribución modal de los ingresos por fletes y de los volúmenes transportados por empresas argentinas de transporte. Cabotaje - En % del total. Año 2005	94
Gráfico N° 4: Mapa del sector. Año 2011.	95
<b>3.2.2 La logística en Argentina: la superación del transporte de mercancías y su significado en el desarrollo de Camioneros</b>	<b>98</b>
<b>3.2.3 La recolección de residuos y barrido de calles: su “privatización” y relación con la expansión de Camioneros</b>	<b>102</b>
Gráfico N° 5: Mapeo de empresas de la sub-rama “Recolección”.	109
<b>3.2.4. El Correo: su desmonopolización de la órbita estatal, otra ventaja para Camioneros</b>	<b>111</b>
Gráfico N° 6: Mapeo de empresas de la sub-rama “Correos”.	115
<b>3.2.5. El transporte de caudales en Argentina y su vínculo con Camioneros</b>	<b>115</b>
<b>3.3. Principales conclusiones del capítulo</b>	<b>118</b>

## Capítulo 4

### El rol de Camioneros en la discusión de las políticas públicas sectoriales

<b>4. Introducción</b>	<b>120</b>
<b>4.1. El esquema de políticas públicas orientadas al transporte</b>	<b>121</b>
<b>4.2. La creación del Sistema de Infraestructura del Transporte y el inicio de los subsidios destinados al sector transporte, logística y servicios anexos</b>	<b>122</b>
Gráfico N° 7: Diagrama del Sistema de Infraestructura de Transporte (SIT).	123
<b>Fuente: Elaboración propia en base a la normativa citada</b>	<b>123</b>
Gráfico N° 8: Evolución del total de los recursos asignados al transporte (en general) entre 2002-2011. Valores expresados en millones de pesos.	125
Gráfico N° 9: Comparación de los fondos destinados al SISVIAL y SISTRANS (con aportes del Estado). Valores expresados en millones de pesos. Años 2003-2010.	126
Gráfico N° 10: Comparación de las transferencias del Estado Nacional al SISVIAL y SISTRANS. Valores expresados en millones de pesos. Años 2002-2011.	127
Gráfico N° 11: Variación de los fondos abonados por el SISTRANS por tipo de transporte entre 2003-2011. Valores en millones de pesos.	134
<b>4.3. Principales conclusiones del capítulo</b>	<b>135</b>

## Capítulo 5

### Las opciones estratégicas respecto a la capacidad de negociación de Camioneros: 1991-2011

<b>5. Introducción</b>	<b>138</b>
<b>5.1. Desarrollo de la negociación colectiva en Argentina</b>	<b>139</b>
<b>5.2. El ritmo de la negociación colectiva de Camioneros: 1991-2011</b>	<b>143</b>

Gráfico N° 12: Ritmo de la negociación colectiva liderada por Camioneros durante 1991-2011.	144
<b>5.3. Niveles de centralización de la capacidad de negociación de Camioneros, entre 1991-2011</b>	<b>146</b>
Cuadro N° 5: Niveles de centralización de la negociación	148
Figura N° 1: Niveles de centralización y coordinación de la negociación colectiva.	149
Gráfico N° 13: Nivel de centralización de la negociación colectiva encabezada por Camioneros, según sub-rama de actividad, entre 1991-2002.	151
Gráfico N° 14: Nivel de la centralización de la negociación colectiva liderada por Camioneros, según sub-rama de actividad. Período 2003-2011.	152
<b>5.4. Contenidos negociados por Camioneros entre 1991-2011</b>	<b>159</b>
Gráfico N° 15: Contenidos negociados por Camioneros entre 1991-2002 por sub-rama de actividad.	160
Gráfico N° 16: Cantidad de acuerdos pactados por Camioneros, distribuidos por sub-rama, conforme al contenido negociado entre 2003-2011.	164
Gráfico N° 17: Cantidad de cláusulas referidas a contenidos salariales pactadas por Camioneros entre 2003-2011.	165
Gráfico N° 18: Cantidad de cláusulas referidas a contenidos de relaciones laborales pactadas por Camioneros entre 2003-2011.	167
Gráfico N° 19: Cantidad de cláusulas referidas a contenidos de condiciones de trabajo pactadas por Camioneros entre 2003-2011.	169
Cuadro N° 6: Resumen de la dimensión <i>capacidad de negociación</i> .	171
<b>5.5. Principales conclusiones del capítulo</b>	<b>172</b>
 <b>Capítulo 6</b>	
<b>Las opciones estratégicas respecto a la capacidad de organización de Camioneros: 1991-2011</b>	
<b>6. Introducción</b>	<b>175</b>
<b>6.1. La construcción histórica del sindicato. Los orígenes de la organización sindical de los trabajadores del transporte automotor de cargas</b>	<b>176</b>
<b>6.1.1. Los años '90 y el Movimiento de Trabajadores Argentinos (MTA). La construcción del legado "Camionero"</b>	<b>180</b>
<b>6.1.2. La recuperación post devaluación. La etapa de alianzas y fortalecimiento del sindicato</b>	<b>187</b>
<b>6.1.3. La generación y sostenimiento del compromiso entre dirigentes y trabajadores</b>	<b>190</b>
<b>6.2. Estructura organizacional de Camioneros</b>	<b>193</b>
<b>6.2.1. Canales de comunicación interna del gremio</b>	<b>193</b>
<b>6.2.2. Mecanismos de participación internos. El desarrollo de las elecciones en Camioneros</b>	<b>194</b>
<b>6.2.3. Ámbito de representación personal de Camioneros y la incorporación de afiliados</b>	<b>199</b>
Gráfico N° 20: Expansión de la cantidad de beneficiarios del CCT 40/89.	205
<b>6.2.4. Los recursos económicos de Camioneros: otro sostén del gremio</b>	<b>208</b>
Cuadro N° 7: Aportes de los trabajadores y contribuciones de los empresarios destinados a Camioneros.	210

Gráfico N° 21: Evolución de los aportes de los trabajadores y contribuciones de los empresarios a Camioneros, a precios constantes (Base = 2011), entre 1996- 2011, en millones de pesos.	212
Cuadro N° 8: Resumen de la dimensión capacidad organización	218
<b>6.3. Principales conclusiones del capítulo</b>	<b>220</b>
<b>Capítulo 7</b>	
<b>Las opciones estratégicas respecto a la capacidad de movilización de Camioneros: 1991-2011</b>	
<b>7. Introducción</b>	<b>223</b>
<b>7.1. Los vaivenes del conflicto a lo largo de la historia del sindicato</b>	<b>224</b>
<b>7.2. Negociaciones frente al conflicto con los empresarios y/o el Estado</b>	<b>227</b>
<b>7.3. Organización de la acción colectiva en Camioneros</b>	<b>237</b>
<b>7.4. La metodología adoptada: los tipos de acciones que prevalecen en los conflictos encabezados por Camioneros</b>	<b>244</b>
Gráfico N° 22: Distribución de conflictos con paro según actividad económica en el país, 2006-2011.	246
Gráfico N° 23: Tipos de acciones realizadas por Camioneros entre 1991-2005. En %.	249
Gráfico N° 24: Tipos de acciones realizadas por Camioneros entre 2006-2011. En %.	250
Cuadro N° 9: Resumen de la dimensión capacidad de movilización.	252
<b>7.5. Principales conclusiones del capítulo</b>	<b>253</b>
<b>Capítulo 8</b>	
<b>Conclusiones</b>	
<b>8.1 Algunas líneas de investigación futuras</b>	<b>272</b>
<b>Anexo metodológico</b>	
Anexo 1: Cuadro descriptivo de las entrevistas realizadas	275
Anexo 2: Cuadro resumen de las conclusiones de la Tesis	281
<b>Bibliografía</b>	<b>283</b>
<b>Bibliografía normativa</b>	<b>296</b>
<b>Fuentes secundarias de información recopilada</b>	<b>299</b>
<b>Sitios web consultados</b>	<b>300</b>
<b>Capítulo 2</b>	
<b>Capítulo 3</b>	
<b>Capítulo 4</b>	
<b>Capítulo 5</b>	
<b>Capítulo 6</b>	

## Agradecimientos

El proceso de investigación que conllevó esta Tesis si bien se presenta como un trabajo individual, configura una construcción colectiva, en la que se conjugaron múltiples factores. Por esto, decidí dividir esta sección en tres niveles, del mismo modo que organicé el estudio que se presenta en este escrito.

En el nivel *macro*, la elaboración de esta Tesis no hubiese sido posible sin el financiamiento de las Becas Internas de Postgrado tipo I y II otorgadas por el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET), a través de las cuales pude realizar el Doctorado en Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires. Es por esto que quisiera también agradecer al cuerpo docente, técnico y administrativo del Doctorado, por brindarme su conocimiento y apoyo, cada uno desde su rol.

Al mismo tiempo, me gustaría reconocer la relevancia que adquirieron en este proceso mis lugares de trabajo a lo largo de estos años. Por esto, agradezco a los directores, cuerpo técnico-administrativo e investigadores del Instituto Gino Germani y de la Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales, del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, por abrirme sus puertas y facilitar esta tarea.

En el nivel *meso* del proceso de trabajo, agradezco a mi directora, la Dra. Cecilia Senén González y a mi codirector de beca, Lic. David Trajtemberg, por su guía, apoyo y contención a lo largo de este recorrido.

De igual manera, me gustaría reconocer el rol que tuvieron distintos colegas en la construcción de este camino, Por esto, Lucila B., Bárbara, Carla, Patricio, Lucila D., Agustín, Andrea, Laura H., María Noel, Laura I., Guadalupe, Patricia, gracias.

Esta Tesis tampoco hubiese sido posible sin la colaboración de aquellas personas que facilitaron el trabajo de investigación, abriéndome puertas, por momentos, impensadas. Me refiero a los actores protagónicos de esta historia, algunos con nombre propio, como: Roberto, Jorge, José, Susana, Silvio, Gustavo, Víctor, Julio, Héctor, Mariano y el Sr. B.; y otros, que por cuestiones de preservar su anonimato no mencionaré, entre los que se encuentran: dirigentes gremiales, delegados, trabajadores, empresarios y gerentes de relaciones laborales de diversas

compañías. A todos Uds. gracias por brindarme sus experiencias y anécdotas y principalmente, por su tiempo.

En el nivel *micro*, y como base y sostén de todo lo anterior, a las personas que me ha acompañado a lo largo de toda mi vida, en cada proyecto y paso que he dado. Mamá, Papá, gracias por hacerme lo que soy. A mis hermanos por estar ahí, cada uno a su manera, y a Joaquín, que con sus pocos añitos, ilumina mi vida.

A Cristian, por estar a mi lado en estos intensos últimos 10 años. Por entender lo que hago y acompañarme en este camino. Gracias por amarme así.

Y, finalmente, a mis amigas Sandra, Mariela, Natalia y Luisina, por la contención.

A todxs gracias.

## Introducción

### Presentación del problema de investigación

En la Argentina, las últimas dos décadas estuvieron atravesadas por importantes cambios en el escenario político, económico e institucional que permiten reconocer dos etapas claramente diferenciadas: la década iniciada en los años '90, cuyo fin coincide con la crisis del año 2001, y el período que comienza en 2003 y que se prolonga hasta la actualidad.

Durante el primer período, bajo el gobierno de Carlos Menem, representante del Partido Justicialista<sup>1</sup>, las reformas orientadas a la estabilización económica –post crisis hiperinflacionaria de fines de los '80–, establecieron un tipo de cambio mediante la convertibilidad peso-dólar<sup>2</sup> que favoreció la apertura comercial restándole competitividad a la producción nacional. Si bien esta medida logró estabilizar la economía, no se tradujo en mejoras de los estándares del mercado de trabajo ni en la (re)distribución del ingreso (Altimir y Beccaria, 2000; Felder, 2007, CENDA, 2010). Por el contrario, a contramano de lo esperable bajo la impronta de un partido de origen populista, que en los años '40 impulsó modelos sustentados en políticas proteccionistas y de marcado intervencionismo estatal, durante los '90, se encargó de desarticular esas políticas.

En esa dirección, al analizar las reformas neoliberales desde un nivel más focalizado, puntualmente, desde los actores sindicales, aunque pudo observarse el desenvolvimiento de importantes conflictos que tuvieron lugar, por ejemplo, durante los primeros tiempos de las privatizaciones (tal es el caso de los telefónicos y el de los ferroviarios)<sup>3</sup>, no se encontró una oposición consistente y unificada por parte de

<sup>1</sup> Éste configura la expresión partidaria del movimiento peronista en la Argentina. Sin embargo, según Argumedo, (2009) el “peronismo histórico” representa al movimiento político sustentado en Perón, que se remonta a 1945. Sus ejes centrales son: “[...] la oposición a las potencias hegemónicas con sus estrategias de despojo y subordinación; la defensa de los intereses nacionales [...]; la reivindicación de la justicia social y la dignidad de los trabajadores”. Este movimiento, según la autora, se diferencia del Partido Justicialista (al que denomina “pejotismo”) dado que ha encarnado el proyecto más “entreguista y antipopular de la historia argentina del siglo XX”. En este sentido, se refiere particularmente al menemismo.

<sup>2</sup> La Ley de Convertibilidad (Nº 23.928) creó una moneda convertible en una relación de un 1 peso =1 dólar y prohibió cualquier emisión monetaria sin el respaldo de divisas en las reservas del Banco Central (Fanelli, 1999).

<sup>3</sup> Por ejemplo, el conflicto sindical telefónico se inició en Agosto de 1990, unos meses antes de que se concretara la privatización de la empresa estatal ENTEL, y se plasmó en una huelga por tiempo indeterminado que se constituyó en una lucha política cuyo eje principal –la oposición a la

los sindicatos. Según las categorías utilizadas por diversos especialistas (Tomada y Senén González, 1998; Bisio, 1999; Bensusán, 2000; Battistini, 2004; Murillo, 2005; Etchemendy y Collier, [2007], 2008), a grandes rasgos, las respuestas de los sindicatos a las reformas fueron de *oposición* (circunscriptas a unos pocos gremios del ámbito público, en rechazo a las privatizaciones), de *resistencia* (ligadas a los sindicatos de enseñanza, quienes mantuvieron una confrontación abierta con el gobierno), de *participación* (en la que se ubican la mayor parte de los gremios de la época, apoyando el programa de reformas impulsado por el gobierno), *defensivas* (buscando conservar el nivel de empleo y salario de los trabajadores y, al mismo tiempo, ciertas prerrogativas institucionales, tales como el monopolio de representación, la administración de las obras sociales, etc.).

En consecuencia, siguiendo a Palomino y Senén González (1995), la mayor parte de los sindicatos convalidó las reformas impulsadas por el gobierno bajo el argumento de “la inevitabilidad de los cambios” que demandaba la crisis económica heredada de los ‘80. Así, las políticas gubernamentales tales como, la tercerización de servicios o la administración de fondos de jubilaciones y pensiones alentó a que muchos gremios ingresaran a los negocios promovidos por el Estado tras las privatizaciones de sus empresas. De este modo, el gobierno nacional se aseguró el aporte de consenso político de los sindicatos a las reformas implementadas.

En suma, las reformas neoliberales efectuadas por el gobierno de Carlos Menem vieron su quiebre con la crisis económica, política y social del 2001 que puso fin al ciclo de reformas estructurales, ajuste fiscal y achicamiento del Estado. El resultado de dichas reformas fue el aumento del desempleo<sup>4</sup> y la pobreza<sup>5</sup>, así como de otros indicadores, entre ellos, la precariedad en el trabajo, consecuencia de las medidas que flexibilizaron las normas laborales (Altimir y Beccaria, 2000; Felder, 2007, CENDA, 2010).

Posteriormente, el gobierno de transición de Eduardo Duhalde tomó una serie de medidas, entre las que se destaca el fin de la convertibilidad, estableciendo un

---

privatización– se extendió también al cuestionamiento de las reformas macroeconómicas en marcha. La respuesta del gobierno fue de suma dureza y culminó con el despido masivo de delegados y trabajadores, totalizando más de 400 desvinculaciones (Senén González, 1998).

<sup>4</sup> La tasa de desempleo trepó de un 8.6%, en 1990, a un 21.5% en el 2002 (OEDE-MTEySS, 2011).

<sup>5</sup> La pobreza creció continuamente desde 1994 (16,1%) hasta llegar en 2003 al alarmante 51,7% de la población (Orlansky, Grottola y Kantor, 2006).

nuevo régimen cambiario y dando inicio a una reconfiguración de la economía nacional (Wainer, 2010).

Desde 2003, con la asunción de Néstor Kirchner<sup>6</sup>, se abre una etapa caracterizada por la reactivación económica, el crecimiento del mercado interno y una política activa de salarios en el marco de una recuperación sostenida del empleo.

La expansión del empleo se explica a partir de un marcado crecimiento de los asalariados registrados en el sector privado (66%) respecto al total de puestos formales generados entre 2002 y 2009. El resto del crecimiento de puestos formales se compone a partir de los trabajadores independientes –inscriptos en el monotributo– (21%) y el empleo público (12%). Esta evolución del mercado de trabajo muestra una dinámica favorable a la incorporación de trabajadores que se encontraban insertos en puestos precarios (ya sean no registrados o cuentapropistas informales) y desocupados. Un indicador de esta tendencia es el incremento del 43% del empleo registrado entre 1998 (señalado como “el mejor momento” de la convertibilidad”), al 67% entre 2002 y 2009. De esta forma comienzan a revertirse los niveles de precariedad en el empleo y la desocupación, la cual pasó del 21,5% en 2002 a un 7,9% en 2010 (MTEySS, 2010:29-40).

Sin dudas, la expansión de la economía respondió a la convergencia de intereses entre diversos sectores económicos y sociales que alentaron la intervención del Estado en el mercado. En consecuencia, a diferencia de lo ocurrido en la década anterior, el viraje de la política macroeconómica se tradujo en una (re)distribución del ingreso, como corolario de la recuperación del empleo y los salarios (Damill y Frenkel, 2006; Palomino y Trajtemberg, 2006; Panigo y Neffa, 2009; CENDA, 2010).

En este marco, la dinámica de la negociación colectiva fue sustancialmente diferente a la de la década de los '90, tanto en cantidad como en calidad. Es decir, no sólo aumentó exponencialmente la firma de acuerdos y convenios colectivos<sup>7</sup>, sino también se revirtió la tendencia a la individualización de las relaciones laborales

---

<sup>6</sup> También representante del Peronismo, perteneciente a la agrupación “Frente para la Victoria”.

<sup>7</sup> Pasando de un promedio de 200 negociaciones anuales durante los '90, a un total acumulado desde 2004, superior a los 7.000 acuerdos y convenios colectivos (SSPTyEL; MTEySS).

a través de la negociación por empresa que caracterizó la dinámica de este instituto durante la década anterior (Palomino y Trajtemberg, 2006).

En este esquema de desarrollo de las relaciones laborales, los conflictos vuelven a estar protagonizados por los sindicatos, a diferencia de lo sucedido en la década del '90, momento en que los movimientos y organizaciones sociales habían eclipsado su protagonismo. Esto señala, por un lado, la recuperación del rol de los sindicatos en la disputa por la recomposición de las condiciones de laborales de los trabajadores (principalmente, salarios); y, por el otro, facilita su canalización a través de las instituciones ligadas al sistema de relaciones laborales (Etchemendy y Collier, [2007] 2008; MTEySS, 2010: 47-50).

Tras la recuperación económica e institucional experimentada en Argentina post 2003, estudios realizados aportan experiencias que constatan un renovado protagonismo sindical y buscan responder si es posible hablar de revitalización o resurgimiento sindical (Etchemendy y Collier, [2007] 2008; Atzeni y Ghigliani, 2007; Senén González y Haidar, 2009; Senén González y Del Bono, 2013).

En ese marco, y con el objetivo de dar respuesta a tal debate, diversas investigaciones orientaron su análisis poniendo el acento en distintos sectores económicos del ámbito público y privado. En esa dirección, entre los que abordaron el ámbito *público*, pueden encontrarse trabajos que investigaron las respuestas de los sindicatos que representan a los trabajadores del Estado (Diana Menéndez, 2011, Duhalde, 2009, 2010, 2011, Armelino, 2012a); los que indagan el área de salud, enfocándose en las estrategias de los profesionales del sector (Aspiazu, Baldi y Lanari, 2011), y los que se ocuparon de la respuesta de los trabajadores y los sindicatos frente a la re-estatización de algunos de los servicios públicos privatizados durante los '90, como el sector de agua y saneamiento (Ynoub, 2013).

Por otro lado, un significativo número de estudios sectoriales se concentraron en el ámbito *privado*. Por ejemplo, en el sector automotriz (Senén González y Haidar, 2009; Santella, 2011, 2013) y eléctrico (Haidar, 2011; 2013); la industria siderúrgica (Soul, 2006), la pesquera (Colombo y Nieto, 2011) y la de alimentación (Senén González y Medwid, 2007); el sector de telecomunicaciones (Del Bono y Henry, 2008; Del Bono y Bulloni, 2010); los trabajadores de la prensa escrita (Henry, 2010); el transporte de cargas automotor y la logística (Pontoni, 2011a); el sector comercio

(Fernández Milmanda y Benes, 2009) y shoppings centers (Radiciotti y D'Urso, 2011); y, finalmente, los híper y supermercados (Abal Medina, 2005; 2007; Abal Medina y Diana Menéndez, 2011).

Al mismo tiempo, el interés de otros especialistas se orientó en verificar si las experiencias recientes de las comisiones internas o sindicatos de base de algunos gremios señalan el surgimiento de un modelo sindical alternativo al modelo tradicional argentino, heredado de los años '50 (Battistini, 2009; Basualdo, 2009; Lenguita y Montés Cató, 2009; Varela, 2008; Ventrici, 2009; Armelino, 2012b).

En suma, lo que la lectura de esta diversidad de estudios sugiere es que el accionar de los sindicatos en Argentina varía en función, no sólo de las características del contexto, sino también del sector productivo en el que estos actores representan trabajadores (Senén González y Del Bono, 2013).

Por lo tanto, considerando los rasgos de heterogeneidad sectorial que asume el resurgimiento sindical en Argentina, esta Tesis busca configurarse en un aporte que posibilite, a través de un estudio de caso, analizar y describir las opciones estratégicas que le permitieron al gremio de *Camioneros* convertirse, pos 2003, en uno de los protagonistas de las relaciones laborales del país. Para ello, el recorte temporal de la investigación se circunscribe a los subperíodos 1991-2002 y 2003-2011, considerando que el contraste en el accionar de este sindicato durante ambas etapas facilita el abordaje del estudio propuesto.

En este marco, se denomina "Camioneros" al colectivo de actores comprendidos en la *Federación Nacional de Trabajadores Camioneros y Obreros del Transporte Automotor de Cargas, Logística y Servicios*. Este conjunto de organizaciones se distribuye la representación sindical de trabajadores en 17 sub-ramas de actividad económica, las cuales componen el sector transporte, logística y servicios anexos. En consecuencia, delimitar el estudio de este actor sindical a un determinado sector implicó un exhaustivo análisis previo para comprender el alcance de su ámbito de representación. Sin embargo, la simple enumeración de aquellas sub-ramas mostraba indicios sobre el crecimiento del sindicato durante las últimas décadas.

Ahora bien, los estudios realizados en los últimos 20 años sobre "Camioneros" y los sectores en los que ejerce la representación de trabajadores, no abordan en todas sus implicancias ni alcances los temas indagados en esta Tesis. Esto se debe a que dichas investigaciones provienen de distintas tradiciones y disciplinas, cada una de las cuales concentra su atención en subproblemáticas diferentes, que por lo general no articulan los fenómenos ligados a las relaciones laborales.

En efecto, los estudios derivados de las Ciencias Económicas abordan el análisis del transporte automotor de cargas partiendo de las reformas del Estado argentino durante los '90, para luego explicar cuáles han sido las modificaciones producidas en dicho sector (Müller, 2004, 2000). Otros estudios, cuyo enfoque es de índole técnico-profesional, describen aspectos operativos del autotransporte de cargas y las diversas problemáticas que lo atraviesan (C3T-UTN, 2007 a, b, c, d; 2009 a, b, c; Agosta, 2010, 2011, Huici, 2010; Liatis y Sánchez, 2011). Por su parte, desde la mirada de la Gestión de Recursos Humanos, se analizan las políticas de capacitación y el desempeño de los trabajadores del transporte de cargas en Argentina, Chile, Paraguay y Colombia (Guidobono, 2009).

Desde las Ciencias Sociales, han sido más bien escasos los abordajes sobre el caso "Camioneros", pese a su paulatina expansión y notoriedad. Sin embargo, entre los trabajos pioneros, se destaca el de Armelino (2005), quien indaga las protestas de Camioneros conjuntamente con las de la Asociación Trabajadores del Estado (ATE), y el de Badaró (2000), quien analiza las estrategias desplegadas por este gremio frente a los desafíos y dificultades que implicó para su propia acción colectiva la implementación del Mercado Común del Sur (MERCOSUR). Ambas investigaciones echan luz sobre el accionar de un sindicato que había comenzado a tener mayor injerencia en la esfera socio-política argentina. Sin embargo, no explican su transformación y los factores que lo han convertido en uno de los protagonistas centrales de las relaciones laborales del país, tal como son abordados en esta Tesis.

Más recientemente, surgieron nuevos estudios sobre "el fenómeno" Camioneros, inspirados en la relevancia que ha cobrado ese actor pos 2003. Estos trabajos, provenientes de las Ciencias Políticas, analizan, por un lado, la relación

sindicato-Estado, y caracterizan a Camioneros como la “nueva vanguardia sindical” (Benes y Fernández Milmanda, 2011). Por otro lado, la investigación de Chahin (2012) estudia la alianza sindicato-Estado-empresarios del transporte automotor de cargas para dar cuenta de la participación de Camioneros en el andamiaje de políticas públicas que favorecieron a dicho sector. En ambos casos, el aporte de estos estudios fue establecer cómo se conformaron las aludidas alianzas.

Paralelamente, desde la perspectiva de las Ciencias de la Comunicación, los estudios realizados por Coscia (2007; 2010; 2011), analizan el tratamiento efectuado por la prensa sobre el discurso del secretario general de Camioneros, Hugo Moyano. En ese sentido, la autora muestra cómo se configura el discurso de los medios (en particular, el de Clarín) para atribuirle al dirigente una imagen “negativa”, enfatizando su papel “confrontativo”, “patotero” y “motorizador del caos” en la esfera pública, producto de las formas de acción desplegadas por el gremio.

Por su parte, y en contraste con lo que sucede en el ámbito nacional, a nivel internacional es numerosa la literatura sobre los “Teamsters” en Estados Unidos. Sin dudas, esta abundante producción se vincula al protagonismo de uno de sus legendarios dirigentes, James Hoffa, quien logró organizar a los trabajadores del transporte de ese país, al tiempo que fundó la International Brotherhood of Teamsters (IBT), la cual congrega, a nivel mundial, a la mayor parte de los sindicatos ligados al transporte, entre ellos a Camioneros.

Esta bibliografía puede clasificarse del siguiente modo. Por un lado, los trabajos que se originan en la disciplina histórica, los cuales capturan el desarrollo y consolidación de ese gremio. (Witt y Wilson, 1999; Slaughter, 2000; Bussel, 2004; Schiavone, 2007; Dray, 2010). Por otro lado, aquellos estudios que analizan las huelgas emblemáticas en la historia de los “Teamsters” y, apelando a esa reconstrucción histórica, caracterizan las estrategias recientes por recuperar y mantener dentro de sus filas a los trabajadores del transporte (Chang, 1999; Russo, 1999; Lund y Wright, 2003; Johnston, 2004; Devinatz, 2006).

Por todo lo anterior, se comprende que existe una gran variedad de temas abiertos en el estudio sobre Camioneros que aguardan ser abordados a través de la investigación. Considerando la magnitud del fenómeno, esta Tesis busca contribuir al conocimiento sobre la expansión de este actor sindical y del sector transporte,

logística y servicios anexos, mediante aportes teóricos acerca de sus opciones estratégicas y el fortalecimiento de ciertas capacidades o recursos del sindicato. Esto es viable gracias a la información empírica recabada en las entrevistas realizadas a los actores, pero también apoyada en datos estadísticos provenientes de diversas fuentes secundarias.

En tal sentido, la pregunta–problema que guía la investigación fue definida del siguiente modo: *¿cuáles fueron las opciones estratégicas adoptadas por Camioneros durante los años '90 y cuáles las desplegadas pos 2003, que le permitieron posicionarse como un actor protagónico de las relaciones laborales de la Argentina?*

El problema central se desagrega en *interrogantes específicos* que se abordan a lo largo los siete capítulos centrales de la Tesis, los cuales fueron definidos de la siguiente forma:

- \* ¿Cuáles son los actores sindicales y empresarios que componen el sector de transporte, logística y servicios anexos?
- \* ¿Cómo se han transformado los sectores económicos en los que Camioneros representa trabajadores?
- \* ¿Qué repercusiones tienen esos cambios sectoriales en las decisiones del sindicato?
- \* ¿Cómo participó el gremio en la discusión de políticas públicas destinadas al sector?
- \* ¿Qué dinámica tuvo la negociación colectiva liderada por el sindicato?
- \* ¿Qué tipo de estructura organizacional construyó el sindicato?, es decir, ¿con qué recursos económicos cuenta?, ¿cómo representa a sus trabajadores?, ¿cómo elige sus autoridades?, ¿cuál es la participación de los trabajadores en la vida interna del gremio?, ¿de qué forma el gremio despliega sus demandas?

Estos interrogantes han inspirado el *objetivo general* de la Tesis, este es: investigar y caracterizar las *opciones estratégicas* que puso en práctica “Camioneros” durante dos subperíodos, 1991-2002 y 2003-2011. A grandes rasgos, se consideran *opciones estratégicas* a las decisiones de los actores que afectan el curso y la estructura de las relaciones laborales.

Los *objetivos específicos* que ordenaron el trabajo de investigación fueron:

- \* Describir el *contexto* en el que se desarrollaron las relaciones laborales en los subperíodos bajo estudio, a través los cambios económicos, políticos e institucionales;
- \* Identificar e interpretar cómo se estructura y qué actores componen el sector de transporte, logística y servicios anexos;
- \* Analizar cómo las transformaciones sectoriales junto a las del contexto han influido en el desempeño y posicionamiento actual de Camioneros, dentro del sistema de relaciones laborales argentino;
- \* Reconocer las interacciones que establece Camioneros con el Estado y los empresarios de los sectores estudiados durante cada subperíodo;
- \* Describir y comprender la dinámica que adopta la negociación colectiva en el sector de transporte, logística y servicios anexos;
- \* Analizar la estructura interna del sindicato con el fin de establecer cómo se conforman sus recursos económicos, las diversas formas de representación que éste despliega, cuáles son los mecanismos internos de participación y cómo desarrolla y afronta sus demandas.

### **Marco teórico de referencia y estrategia metodológica utilizada**

De acuerdo a la pregunta-problema, interrogantes y objetivos anteriormente presentados, esta Tesis utiliza como marco de referencia teórico el enfoque estratégico de las relaciones laborales. La aludida perspectiva parte de reconocer que las empresas y los sindicatos ya no son ajenos a cómo se establecen las relaciones laborales en determinados contextos políticos, económicos e institucionales, atribuyendo a los actores un rol más activo en el proceso de delinear sus estrategias de acción (Kochan, Katz y Mc Kersie ([1986] 1993; Cedrola Spremolla, 1995).

En consonancia con el enfoque estratégico, se consideraron los aportes teóricos desarrollados por Lévesque y Murray (2004; 2010) que permitieron ampliar el esquema de interpretación, a partir de considerar el estudio de distintas capacidades o recursos que pueden desarrollar y construir los sindicatos a la hora de tomar decisiones en determinados contextos.

En suma, a través de esta articulación teórica se buscó contribuir a un debate clásico de la teoría social, el cual plantea si son las elecciones de los actores o las instituciones y circunstancias del contexto las que determinan los resultados de ciertos procesos sociales. Dicho debate se extiende a los estudios del campo de las relaciones laborales, buscando conocer si son las opciones estratégicas de los

actores o el contexto, los aspectos que influyen en los cambios de los sistemas de relaciones laborales (Locke, Kochan y Piore, 1995).

En esa clave interpretativa, el *supuesto* de la Tesis sostiene que no ha sido sólo el contexto y los marcos institucionales los que favorecieron el fortalecimiento de Camioneros en el sistema de relaciones laborales argentino, sino también las opciones estratégicas que éste adoptó durante el período estudiado. Esta propuesta de investigación, analizada a través de los subperíodos 1991-2002 y 2003-2011, posibilita un mejor contraste del supuesto referido.

En efecto, la estrategia metodológica diseñada en el marco de esta Tesis, se concentra en el estudio de caso, partiendo de una comparación diacrónica (Morlino, [1991], 1994). Este tipo de abordaje cualitativo favorece una mirada reflexiva de la ciencia sobre la realidad social (Stake, 1994; Neiman y Quaranta, 2006). De este modo, se buscó priorizar la particularización y profundización del análisis del caso, reemplazando la validez que en otros métodos puede otorgar la generalización (Stake, 1994). De esta forma, la validez se alcanza a través de la triangulación de datos primarios y secundarios, lo cual, posteriormente, permitió articular la información empírica con el marco de referencia teórico construido para abordar el problema de investigación propuesto (Vasilachis de Gialdino, 2006; Denzin, 1978; Denzin y Lincoln, 1994).

En esta línea, se realizaron 26 entrevistas (en profundidad y semi-estructuradas) a actores clave (representantes de organismos estatales; de instituciones técnico-universitarias; de cámaras empresarias; gerentes de relaciones laborales; dirigentes del sindicato y allegados a su secretario general (Hugo Moyano), delegados y trabajadores), entre los meses agosto de 2010 y septiembre de 2012, las cuales supusieron alrededor de unas 12 horas de grabación (que no incluyen los encuentros en los que algunos entrevistados solicitaron expresamente que no se grabara la conversación) . Asimismo, se efectuó una observación participante en un acto de Camioneros, en el que se conmemoraba el día del gremio, el 15 de diciembre de 2011. Paralelamente, entre 2009 y 2012 se participó de diversos actos y manifestaciones de Camioneros, como también, de reuniones de cámaras y

asociaciones empresarias del sector (FADEEAC, CEDOL, ARLOG<sup>8</sup>). De esta manera, los datos provenientes de estas técnicas de indagación, fueron analizados cualitativamente a la luz del marco teórico referencial supuesto en esta Tesis y, paralelamente, articuladas con datos estadísticos elaborados por distintos organismos públicos y privados (entre otros, la base de negociación colectiva y conflictos elaboradas por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social; la base de conflictos de la Consultora de Investigación Social Independiente).

### **Estructura de la Tesis**

En el primer capítulo, titulado “*Abordaje conceptual de la investigación. Las relaciones laborales y el enfoque de las opciones estratégicas*”, se brindan las herramientas conceptuales y metodológicas que orientan la lectura de los capítulos subsiguientes. En tal sentido, se describen las diversas etapas de institucionalización de las relaciones laborales hasta su consolidación como disciplina de estudio, primero en Europa y Estados Unidos, para más tarde trasladarse a otros países de América Latina, entre ellos, la Argentina. Posteriormente, se desarrollan los argumentos centrales del marco de referencia teórico adoptado en la Tesis, el *enfoque estratégico*.

En efecto, el repaso por las diferentes tradiciones teóricas de la disciplina posibilitó identificar en los años '80 el surgimiento de una corriente renovadora de los estudios en relaciones industriales, la cual enfatiza el papel de la acción de los actores en los procesos socio-laborales, partiendo de considerar que el mercado no lo determina todo. De este modo, relativiza la perspectiva sistémica de Dunlop<sup>9</sup>, predominante en los años '60 en los estudios laborales, incorporando el enfoque de las *opciones estratégicas*. El mismo fue propuesto por el equipo de investigadores del Massachusetts Institute of Technology (MIT), pertenecientes a la Sloan School of Management, Industrial Relations Section. Su contribución teórica estriba en

---

<sup>8</sup> Federación Argentina de Entidades Empresarias del Autotransporte de Cargas (FADEEAC), Cámara Empresaria de Operadores Logísticos (CEDOL), Asociación Argentina de Logística Empresarial (ARLOG).

<sup>9</sup> John Dunlop ([1958], 1993), fue el primero en relevar los estudios efectuados hasta ese momento en el área de relaciones laborales y proponer un marco teórico propio para la disciplina. Dunlop, apoyado en el funcionalismo de Talcott Parsons, considera las relaciones laborales como un sistema en el que concurren un conjunto de actores en un contexto determinado, los cuales comparten una ideología y conjunto de reglas que rigen el comportamiento de los actores, en especial, las condiciones de trabajo.

extrapolar al campo de los estudios laborales uno de los debates clásicos de la teoría social, el cual plantea si son las elecciones de los actores o las instituciones y circunstancias del contexto las que determinan los resultados de ciertos procesos sociales. En ese sentido, sostienen que si bien el contexto condiciona las decisiones de los actores, no las limita. De allí la relevancia de estudiar las *opciones estratégicas* en tanto decisiones de los actores que les permitan modificar algún aspecto de los resultados del sistema de relaciones laborales (Kochan, Katz y McKersie, [1986] 1993).

Paralelamente, se introdujo en el campo de investigación la conceptualización propuesta por Lévesque y Murray (2004; 2010), la cual atiende a las *capacidades* o *recursos* con las que cuentan los sindicatos responder a los cambios estructurales o del contexto, tal como se propone abordar en el marco de esta Tesis.

En esa clave interpretativa, el diseño de investigación propuesto incorpora distintos niveles de observación y análisis que permiten abordar la dinámica de las relaciones laborales a partir de una perspectiva más integrada de la que suele explorarse en los estudios laborales tradicionales, ésta es, la negociación colectiva. En tal sentido, se identificaron tres niveles analíticos –macro, meso y micro– que preconfiguran el predominio de cada uno de los actores de las relaciones laborales – Estado, sindicato y empresa–, a la vez que permiten visualizar su interacción.

En primer lugar, se estudiará el nivel *macro*, en el que se incluye la descripción de las transformaciones del sector transporte, logística y servicios anexos así como la estructura de los actores que lo componen y cómo estos factores influyeron en el desarrollo del gremio. En este nivel también se interpretan las diversas opciones estratégicas que adoptó Camioneros respecto a su participación en la discusión de políticas públicas de largo plazo destinadas a los sectores económicos en los que representa trabajadores. Luego, se analiza el nivel *meso*, en el que, a partir del estudio de la negociación colectiva, se construyó una categoría conceptual para analizar la *capacidad de negociación* de Camioneros, entendida como la habilidad de los sindicatos para concertar diversos acuerdos y convenios con los restantes actores de las relaciones laborales (Senén González y Pontoni, 2013). Por último, en el nivel *micro*, se trabajó sobre otras dos capacidades de Camioneros: la de *organización*, definida como la destreza de un sindicato para

construir una estructura interna que le permita mejorar sus respuestas a los cambios que puedan presentarse en el contexto en el que se desenvuelve (Lévesque y Murray, 2004, 2010), y la de *movilización*, en tanto habilidad para organizar, coordinar y concretar diversos tipos de acciones y, de ese modo, entablar negociaciones con los empresarios o el Estado para lograr cierto balance entre cooperación y conflicto (Lévesque y Murray, 2010).

En este capítulo se presenta en detalle la metodología utilizada y el diseño propuesto para afrontar el trabajo de investigación, como así también las técnicas de recolección de datos.

En el segundo capítulo, “*El ‘contexto’ de las relaciones laborales en el que se analizan las opciones estratégicas de Camioneros*”, se abordaron las transformaciones económicas, políticas e institucionales ocurridas en Argentina entre 1991 y 2011, en conexión con el estudio de las opciones estratégicas adoptadas por Camioneros en cada nivel del análisis propuesto (macro, meso y micro). Es de destacar que desde la perspectiva del enfoque de las opciones estratégicas, el *contexto* o *entorno* (esto es, los cambios en el mercado de trabajo, la tecnología aplicada a los sistemas productivos, la búsqueda de competitividad frente a los mercados globalizados, etc.) condiciona las decisiones de los actores, aunque no determina los resultados de los sistemas de relaciones laborales.

En tal sentido, se distinguieron dos períodos o contextos. Durante el primero, que se extiende entre los años '90 y el 2002, se aplicaron una serie de reformas neoliberales que involucraron un corrimiento del Estado, la apertura de la economía, acompañado de la privatización de las empresas estatales junto al sistema público de jubilaciones y pensiones, así como la desregulación de parte de la normativa laboral (flexibilización de la contratación, descentralización de la negociación colectiva, entre otras). El segundo período, que se inicia en 2003 y se prolonga hasta el 2011, supone la puesta en marcha de medidas que buscaron revertir algunas de las políticas ejecutadas durante el primer período anteriormente señalado.

En el tercer capítulo, titulado “*El sector transporte, logística y servicios anexos. Sus actores: los sindicatos y las empresas de la actividad*”, se describieron y analizaron el conjunto de actores que conforma la Federación de Camioneros y las

empresas que componen lo que en el marco de esta Tesis se definió como sector transporte, logística y servicios anexos, con el propósito de mostrar cómo su desarrollo contribuyó al crecimiento y expansión del colectivo “Camioneros”.

En el cuarto capítulo, “*El rol de Camioneros en la discusión de las políticas públicas sectoriales*”, se analizaron las medidas impulsadas por el Estado, pero también las concertadas a nivel sectorial, a partir de la sanción de la ley N° 23.966 en el año 1991 (que regula el transporte de cargas automotor), hasta el 2011. En este sentido, se buscó dar cuenta de cómo Camioneros articuló distintas opciones estratégicas para acordar con el Estado y los empresarios políticas de largo plazo que favorecieran la competitividad sectorial.

En el quinto capítulo, “*Las opciones estratégicas respecto a la capacidad de negociación de Camioneros: 1991-2011*”, se abordó la dimensión *capacidad de negociación* (en el nivel meso del análisis propuesto), definida como la habilidad y/o destreza de los sindicatos para concertar diversos acuerdos y convenios con los restantes actores de las relaciones laborales: los empresarios y el Estado (Senén González y Pontoni, 2013). Para ello, se analizaron los acuerdos pautados por Camioneros a través de la negociación colectiva mediante tres indicadores: a) el *ritmo* que adquiere dicho instituto, tanto a nivel general como sectorial, b) el *nivel de centralización* de la negociación colectiva y c) los *contenidos* acordados a lo largo del período en estudio (1991-2011).

En el sexto capítulo, “*Las opciones estratégicas respecto a la capacidad de organización de Camioneros: 1991-2011*”, se describió y analizó la capacidad de organización de Camioneros (correspondiente al nivel micro del diseño de investigación), entendida como la habilidad de un sindicato para construir una estructura interna que le permita responder, más adecuadamente, a los cambios que puedan presentarse en el contexto en el que éste se desenvuelve (Lévesque y Murray, 2004, 2010). Para llevar a cabo este análisis se consideraron dos indicadores. El primero, refiere a la *construcción histórica del sindicato*, puesto que cobra especial relevancia su trayectoria en tanto legado o herencia institucional. El segundo indicador, describe y analiza cómo se compone, ordena y articula la estructura organizacional del sindicato, la cual también se apoya en los desarrollos presentados en el capítulo III. El mismo incluye: a) los canales de comunicación

interna; b) los mecanismos de participación internos; c) el ámbito de representación personal; y, finalmente, d) los recursos económicos con los que cuenta para llevar a cabo sus objetivos.

En el séptimo capítulo, “*Las opciones estratégicas respecto a la capacidad de movilización de Camioneros: 1991-2011*”, se describió la *capacidad de movilización* (ubicada también en el nivel micro del esquema de investigación), definida como la habilidad de los sindicatos para organizar, coordinar y concretar diversos tipos de acciones que le permitan entablar negociaciones con los empresarios o el Estado y, de esa forma, lograr un mejor balance entre cooperación y conflicto (Lévesque y Murray, 2010). Con el propósito de reconocer las opciones estratégicas en relación a esta capacidad, se construyeron los siguientes indicadores: a) las *referencias históricas de los actores respecto a los conflictos* de Camioneros; b) la forma en que se entablan las *negociaciones con los empresarios y/o el Estado*, con el propósito de dar cuenta de cómo se establecen las relaciones entre los actores para alcanzar cierto balance entre cooperación y conflicto; c) la *organización de la acción colectiva*, esto es, cómo se dispone el sindicato para llevar a cabo una medida determinada; y por último, d) se analizaron los *tipos de acciones* que prevalecen en los conflictos liderados por Camioneros. En tal sentido, se diferenció entre acciones *disruptivas*, que marcan una ruptura en la rutina de la acción colectiva (bloqueos, ocupaciones, etc.), y *convencionales*, aquéllas que si bien surgieron como una ruptura en el repertorio de la acción, con el paso del tiempo se institucionalizaron y hoy son aceptadas por los actores involucrados (huelgas, marchas, asambleas, etc.) (Tarrow, 1997).

En el octavo capítulo, se presentan las *conclusiones* de la Tesis. Se confronta la investigación con los interrogantes centrales propuestos y se exponen las principales implicancias teóricas basadas en el supuesto inicial. Finalmente, se despliegan las futuras líneas de investigación a seguir.

## Capítulo 1

### Abordaje conceptual de la investigación. Las relaciones laborales y el enfoque de las opciones estratégicas

#### 1. Introducción

En este primer capítulo se presenta una revisión histórica de las relaciones laborales en términos de su constitución como disciplina académica y de investigación. Sobre esa base, se desarrollan los argumentos centrales del marco de referencia teórico adoptado en esta Tesis. Considerando estas premisas, se plantea la metodología utilizada y el diseño de investigación con los que se abordó el trabajo.

Con el propósito de brindar las herramientas conceptuales y metodológicas que orienten la lectura de los próximos capítulos, se comienza describiendo las diversas etapas de institucionalización de las relaciones laborales hasta que se consolidaron como disciplina de estudio, primero en Europa y Estados Unidos, para más tarde trasladarse a otros países, entre ellos la Argentina<sup>10</sup>.

El repaso por las diferentes etapas, en las que predominan distintas tradiciones teóricas propias de las relaciones laborales, permitió un acercamiento al *enfoque estratégico*, cuyos antecedentes se remontan a los años '80, con los estudios realizados por los investigadores norteamericanos del Massachusetts Institute of Technology (MIT), pertenecientes a la Sloan School of Management, Industrial Relations Section. Sus principales autores –Thomas Kochan, Harry Katz, Robert McKersie, Michael Piore, Richard Locke, Paul Osterman– trasladaron al campo de las relaciones laborales un debate clásico de la teoría social acerca de si son las elecciones de los actores o las instituciones y las circunstancias del contexto, las que influyen en sus decisiones y resultados en los diferentes sistemas de relaciones laborales. Así, estos autores definen como *opción estratégica* a las decisiones de los actores que les permitan incidir y/o modificar en ciertos aspectos ligados a los resultados del sistema de relaciones laborales (Kochan, Katz y McKersie, [1986] 1993). En esa dirección, a lo largo del proceso de investigación

---

<sup>10</sup> Por ejemplo, en el país, se crea primero la *Asociación Argentina del Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social*, originada en 1957, mientras que la *Carrera de Relaciones Laborales* se crea recién en el año 1977 en el marco del Centro de Estudios e Investigaciones Laborales (CEIL). Más tarde, se traslada a la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires (1985) y, posteriormente, a la de Ciencias Sociales (1988).

que demandó esta Tesis, se analizó el caso “Camioneros” mediante la aplicación del enfoque estratégico. Éste permitió analizar con mayor profundidad las diferentes opciones estratégicas seleccionadas por el sindicato durante los dos subperíodos en los que se enmarca esta investigación: 1991-2002 y 2003-2011. De todos modos, más allá del recorte analítico-metodológico de la unidad de análisis, como la mirada sobre el fenómeno a investigar se apoya en el estudio de las relaciones laborales, también se consideró la interpretación de las acciones del sindicato en interacción con dos actores fundamentales del ámbito de las relaciones laborales, el Estado y los empresarios, que en el caso de estudio a abordar, pertenecen al transporte, la logística y otros servicios anexos.

Como se mostrará posteriormente, el *supuesto* de la Tesis considera que no ha sido sólo el contexto y los marcos institucionales los que favorecieron el fortalecimiento de Camioneros en el sistema de relaciones laborales del país, sino también las opciones estratégicas que éste adoptó durante los dos subperíodos mencionados. El contraste de las características de ambos subperíodos posibilitó un mejor abordaje del supuesto referido.

### **1.1 Las relaciones laborales como disciplina de estudio**

En tanto disciplina de estudio, las relaciones laborales reflejan la confluencia de distintos campos científicos –como la economía, las ciencias políticas, la sociología y el derecho, principalmente– que brindan miradas diferenciadas de los hombres en situación de trabajo. Esto incluye tanto a los individuos particulares como a grupos de trabajadores –estén o no organizados–, a empresarios y al Estado; actores que, a través de las políticas públicas y/o un marco legal, fijan las características que tendrán las condiciones de empleo y trabajo, a través, por ejemplo, de la negociación colectiva, la discusión de salarios, etc.

Más allá del abordaje interdisciplinario, las diferentes teorías presentes en las relaciones laborales se han clasificado de acuerdo al lugar/prioridad que le han otorgado al consenso y al conflicto (Cedrola Spremolla, 2003). La mayor parte de estos enfoques se han basado en el *funcionalismo* o *estructural-funcionalismo* (priorizando el consenso), o bien se han nutrido del *estructuralismo radical* (en el que prevalece el conflicto). En el primer caso, cuando la mirada se apoya en el *funcionalismo* (Talcott Parsons), las relaciones laborales son analizadas desde una

perspectiva más conservadora, a través de la cual la sociedad se concibe como un sistema integral en el que tiende a sostenerse cierto equilibrio y en el que cualquier elemento que se introduzca puede desestabilizar al sistema. Por estas razones, para mantener el equilibrio, las relaciones laborales promueven con insistencia el establecimiento de instituciones que permitan conservar su estabilidad.

Por el contrario, si el estudio de las relaciones laborales se apoya en el *estructuralismo radical* (Marx), el conflicto pasa a tener un rol protagónico, considerando que es inherente a la relación capital-trabajo; es decir, al interior de la estructura social, los intereses son antagónicos e irreconciliables. Dentro de este grupo de teorías, la promoción del conflicto es lo que posibilita el cambio social, razón por la cual los autores que la suscriben rechazan el establecimiento de instituciones reguladoras.

En el marco de estas dos tradiciones, los enfoques teóricos que han adoptado las relaciones laborales se desprenden, básicamente, del estructural funcionalismo o el estructuralismo radical. Para establecer cuál ha sido el recorrido histórico que ha tenido esta disciplina desde su origen, se propone efectuar un repaso por las etapas y las teorías dominantes en cada una de ellas de acuerdo a la clasificación realizada por Caire, (1993), Cedrola Spremolla, (1995, 2003); Senén González, (2006); Senén González y Ghiotto, (2008).

Los estudios pioneros sobre relaciones laborales fueron los realizados por el matrimonio Webb<sup>11</sup>, los cuales se remontan a fines del siglo XIX. En ellos se abordó el desarrollo de los sindicatos y sus medios de acción en Gran Bretaña. Estos autores, si bien reconocen el conflicto, buscan regularlo mediante el establecimiento de instituciones como la negociación colectiva, la regulación de los contratos de trabajo, mutuales, etc. En tanto enfoque de las relaciones laborales, su aporte es reconocido bajo la denominación de “*gobierno industrial*”.

No obstante lo anterior, Cedrola Spremolla (1995, 2003), Senén González y Ghiotto (2008), coinciden en que la *primera etapa* de institucionalización de las relaciones laborales se ubica entre los años 1926 y 1945, dado que, tal como señala Kaufman (en Senén y Ghiotto, 2008), dicho campo de estudio surgió en 1920 en los

---

<sup>11</sup> Webb, S. y Webb, B. ([1897]; 1970). *Industrial Democracy*. Longman: London, en Cedrola Spremolla (1995).

Estados Unidos, al incorporarse un nuevo curso sobre la temática en el Departamento de Economía de la Universidad de Wisconsin, bajo la dirección de los profesores John Commons<sup>12</sup> y Selig Perlman<sup>13</sup>. Estos catedráticos, parten del enfoque económico de las instituciones del trabajo (institucionalismo), analizando las instituciones laborales y sus actores. Asimismo, se preocuparon por la descripción y explicación del rol y las funciones de las instituciones que se encuentran en las relaciones industriales, poniendo su atención en fenómenos como el sindicalismo y la negociación colectiva, el derecho de trabajo, el seguro social y la gestión de personal (Caire, 1991). En relación a cómo conciben el conflicto, reconocen que existen intereses divergentes entre las partes, lo que da lugar a relaciones de conflicto, pero consideran imprescindible buscar mecanismos de solución para los mismos (Cedrola Spremolla, 1994).

En este marco, puede apreciarse que durante esta *primera etapa* los estudios de la disciplina, si bien reconocieron el conflicto a partir de las consecuencias derivadas de la industrialización en economías avanzadas como Estado Unidos y Gran Bretaña, buscaron regularlo mediante instituciones que permitieran un mejor equilibrio dentro del sistema de relaciones industriales. De hecho, su mirada se apoya en teorías que buscan regular el conflicto –como el institucionalismo– con independencia de explicar las causas que lo producen.

Durante una *segunda etapa* de desarrollo de esta disciplina, entre los años 1945-1970, ésta se consolidó como área de reflexión teórica-académica a partir del aporte de John Dunlop ([1958], 1993), el primero en relevar los estudios efectuados hasta ese momento en el área de relaciones laborales y proponer un marco teórico propio para la disciplina. Dicha sistematización dio lugar a un nuevo enfoque: el *sistémico*. De ese modo, apoyado en el funcionalismo de Talcott Parsons<sup>14</sup>, Dunlop concibió las relaciones laborales como un sistema en el que concurren un conjunto de actores en un contexto determinado, los cuales comparten una ideología y

---

<sup>12</sup> Commons, J.R. (1934). *Institutional economics: its place in the political economy*. Mac Millan: New York, en Cedrola Spremolla (1995).

<sup>13</sup> Perelman, S. (1928). *A theory of the labor movemnet*. Mac Millan: New York, en Cedrola Spremolla (1995).

<sup>14</sup> A grandes rasgos, para Talcott Parsons la sociedad conforma un sistema integrado por distintas sub-unidades que conforman sub-sistemas, las cuales cumplen cuatro imperativos funcionales que cohesionan y permiten el funcionamiento de la sociedad: adaptación, logro de objetivos, integración, estado latente (Cedrola Spremolla, 2003).

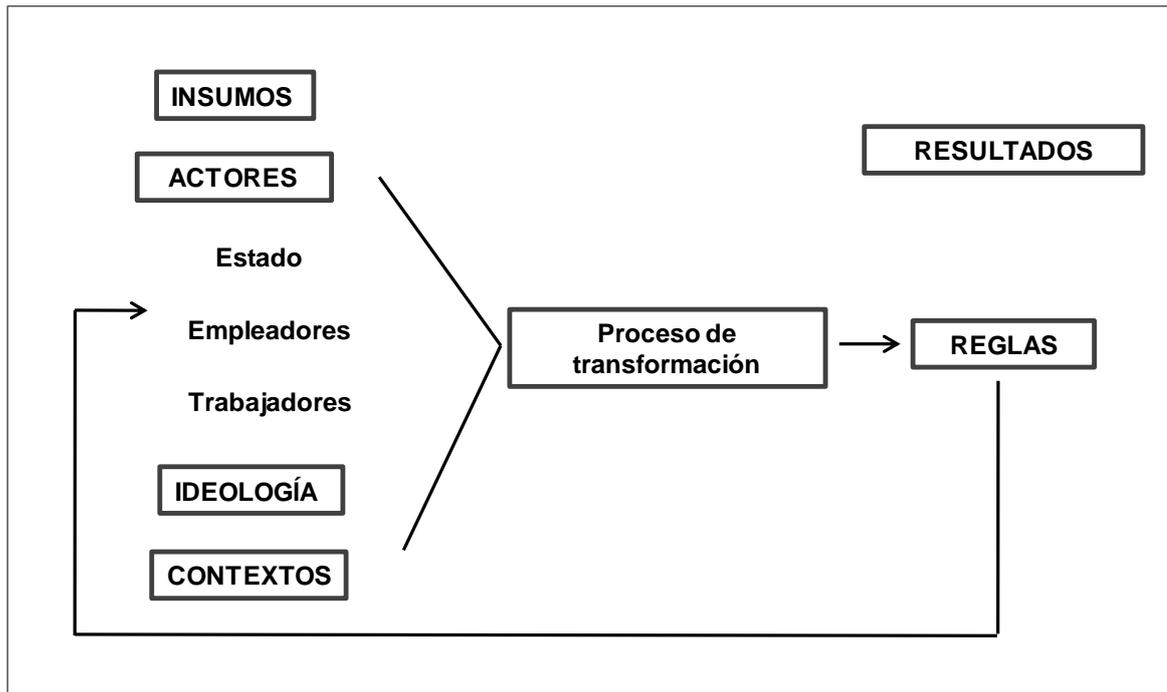
conjunto de reglas que rigen su comportamiento, en especial, las condiciones de trabajo. En esta concepción de las relaciones laborales, cada actor cumple una determinada función y, dado que todos comparten la misma ideología, el sistema tiende al equilibrio. En tal sentido, al conflicto no se lo reconoce como tal sino que se lo considera como una *anomalía* del sistema o falla pasajera. Es decir, para esta perspectiva de análisis, la sociedad funciona como un *todo* armónico.

Para el *enfoque sistémico* los actores de las relaciones laborales actúan en un escenario determinado por un *contexto* tridimensional: el económico, el técnico o tecnológico y el político. En el primer caso, refiere a que el *sistema de relaciones laborales* se inserta en un determinado mercado de trabajo y de capitales en el que los actores deberán desenvolverse. En segundo lugar, la tecnología influye en las formas de organización de los trabajadores, de las empresas y en la gestión de los recursos humanos. Y, por su parte, lo político se configura a partir del lugar y el momento en que se está analizando ese sistema, en función de las políticas públicas y las instituciones que regulan el sistema de relaciones laborales. Según este enfoque, el contexto condiciona el accionar de los actores. Dicho de otro modo, para Dunlop, el *contexto* delinea la articulación entre sistema y sociedad.

En ese *contexto*, los actores formulan *reglas* que regulan las condiciones de trabajo y su propio comportamiento al interior del sistema. Dentro de esta noción de sistema, establecer *reglas* es primordial, dado que a través de ellas se canaliza y amortiguan los posibles efectos de los *conflictos*.

Esas *reglas* pueden originarse a partir de la imposición empresarial, por los trabajadores, a través del Estado, en tanto autoridad pública, o bien puede ser el resultado de un acuerdo o consenso entre las partes. Aquí cobra relevancia la concepción del enfoque respecto a la *ideología*, la cual se concibe como un conjunto de principios y/o ideas comunes que comparten los actores, y que a su vez define el rol de cada actor al interior del sistema. De esta forma, en un sistema *estable*, la ideología supone cierta compatibilidad de objetivos entre los actores.

En el siguiente gráfico se retoma la concepción “clásica” de Dunlop acerca del sistema de relaciones laborales.

**Gráfico N° 1: El sistema de relaciones laborales según el enfoque sistémico.**

Fuente: Cedrola Spremolla (2003: s/n)

En esta etapa, más allá de la preeminencia del enfoque sistémico, el debate sobre la institucionalización de la disciplina se centró en mejorar las ideas de Dunlop, así como el modelo propuesto para el abordaje de las relaciones industriales.

Fue así que, tras el estudio de Dunlop, comenzaron a trabajarse desde otras perspectivas las relaciones laborales. Por ejemplo, el *pluralismo* (representado por Flanders, 1965 y Clegg, 1974<sup>15</sup>) puso el acento en el análisis de las instituciones que regulan el trabajo. Si bien la mirada es similar a la de Dunlop, estos estudios se preocuparon por investigar la génesis del conflicto, reconociendo la existencia de fuerzas opuestas en los espacios de trabajo y, por tanto, la desigualdad en la distribución del poder entre los actores.

<sup>15</sup> Flanders, A. (1965). *What is wrong with the system*. Faber & Faber: London. Clegg, H. (1975). Pluralism in industrial relations. En *British Journal of Industrial Relations*, N° 13; en Cedrola Spremolla (2003).

Por su parte, los *conductistas* o *comportamentalistas* (Margerison, 1969)<sup>16</sup>, si bien mantuvieron ciertos rasgos del enfoque sistémico, buscaron priorizar la solución de los conflictos a partir de interpretar la acción de los actores de las relaciones laborales. En tal sentido, proponían un esquema de análisis en dos niveles. Uno, el de la empresa, en el que se deben estudiar los objetivos de cada uno de los actores, dado que entienden que la confrontación de aquéllos constituye a las relaciones industriales en sí mismas. En el segundo nivel, se configura una dimensión macro, ya sea en el ámbito industrial, regional o nacional, en la que se producen los conflictos encabezados por actores antagónicos.

Por su parte, el enfoque *institucionalista* (Sorge, 1976)<sup>17</sup>, abordó las relaciones laborales a partir de las instituciones generadas para su funcionamiento. Para ello, se describía el desarrollo de las estructuras sindicales, de las organizaciones patronales, los servicios públicos de conciliación, mediación y arbitraje, la negociación colectiva, etc.

Posteriormente, en una *tercera etapa* de desarrollo de las relaciones laborales, entre los años '70 y '80, a partir de la crisis del petróleo y los cambios que ésta supuso en los espacios de trabajo, comenzaron a cuestionarse los desarrollos teóricos desplegados hasta ese momento por la disciplina, en particular el enfoque sistémico de Dunlop. A partir de entonces, comienza a configurarse otro esquema de análisis para las relaciones laborales, conocido como *enfoque radical*, cuya propuesta proviene del investigador marxista inglés, Richard Hyman.

Hyman (1981) propuso una discusión teórica que vaya más allá de lo que los enfoques (puntualmente el sistémico) habían mostrado hasta ese momento. En efecto, el autor sostiene que los enfoques "clásicos" de las relaciones industriales no permitían comprenderlas globalmente. De hecho, considera que los intentos por presentar un esquema de análisis o marco teórico solían restringirse a la noción de *sistemas de relaciones industriales* aunque, sin embargo, no explicaban, y hasta a veces distorsionaban u ocultaban, aspectos importantes de las relaciones

---

<sup>16</sup> Margerison, J. (1969). What do we mean by industrial relations? A behavioural science approach. En *British Journal of Industrial Relations*, Vol.VII, Nº 2, en Cedrola Spremolla (2003).

<sup>17</sup> Sorge, A. (1976). The evolution of industrial democracy. En *British Journal of industrial relations*, Vol.14, en Cedrola Spremolla (2003).

industriales. Para contrarrestar esa visión, la propuesta de Hyman incorpora una perspectiva marxista.

Según este autor, un enfoque marxista de las relaciones laborales puede resumirse en cuatro palabras: *totalidad*, *cambio*, *contradicción* y *práctica* (Hyman, 1981:14-16).

*Totalidad*, porque los fenómenos sociales están interrelacionados, de manera que no pueden estudiarse en forma aislada. Desde esta perspectiva, las relaciones de producción estructuran el resto de las instituciones y relaciones sociales. Por lo tanto, Hyman considera que el concepto de sistema es una visión errónea de la sociedad, pues supone que las relaciones sociales insertas en determinado sistema forman un todo estable e integrado. En cambio, el enfoque marxista o radical entiende que cualquier mirada de este tipo sobre las relaciones sociales y económicas es una deformación de la realidad, puesto que las relaciones sociales son en esencia *dinámicas*. Y en ese sentido, cualquier análisis social debe contener una dimensión *histórica*.

De hecho, el *cambio social* está dado por la contradicción entre crecimiento de la producción industrial a gran escala y las instituciones sociales y políticas tradicionales (como por ejemplo sucedió con el paso del feudalismo al capitalismo). En consecuencia, la revolución industrial llevó a una revolución social y política. Pese a eso, continuaban actuando fuerzas sociales incompatibles, dada la interdependencia entre los actores.

Por lo anterior, la *práctica* adquiere especial relevancia dado que para Marx “los hombres construyen su propia historia [pero] no la hacen exactamente como les gustaría; es decir, no la hacen bajo circunstancias que ellos han elegido, sino bajo circunstancias que han encontrado dadas y transmitidas por el pasado”(1958:247 en Hyman, 1981:15). En este sentido, el enfoque marxista entiende que las estructuras económicas limitan ciertas posibilidades de organización, aunque no la determinan en forma mecánica. Por lo que existen ciertos espacios para la elección dentro de la estructura de relaciones sociales.

Lo que plantea Marx, según Hyman, es que la existencia de fuerzas sociales contradictorias permite a los hombres hacer su propia historia. En ese sentido,

sostiene que la creación de estructuras que reflejen el carácter social de la actividad económica favorecería la instalación de mecanismos en los que todos los actores puedan participar en la toma de decisiones. Es decir, cómo dentro de determinada estructura o pautas de las relaciones industriales se favorece o no la toma de conciencia y organización de los actores.

Bajo esas premisas, Hyman cuestiona el enfoque sistémico de Dunlop, sin desmerecer el aporte realizado en su sistematización teórica para abordar las relaciones laborales. La crítica al enfoque sistémico se basa en la concepción de las relaciones laborales reducida al análisis de relaciones sociales estables dentro de la industria, las cuales buscaban contener y controlar el conflicto, cuando en realidad, según Hyman, es endógeno a las relaciones de trabajo en el marco de las economías capitalistas. En otras palabras, Hyman manifiesta que desde la perspectiva del enfoque sistémico se deja de lado el conflicto como factor fundamental de cambio en las relaciones sociales de producción y, por tanto, al interior de los sistemas de relaciones laborales. Este tipo de miradas se vuelven unilaterales e inapropiadas para observar la complejidad que se da al interior de las relaciones laborales, lo que conlleva una doble implicación. Por un lado, la necesidad de dar cuenta de las fuerzas *contradictorias* presentes en las relaciones de trabajo y, a partir de allí, marcar la inestabilidad que esto genera y reflejarlo en los resultados del sistema<sup>18</sup>. Por otro lado, y como consecuencia de lo anterior, la definición de regulación del trabajo se debe ampliar para señalar los orígenes y consecuencias del conflicto laboral.

En esta línea de interpretación, Hyman define las relaciones industriales como el estudio de los procesos de control sobre las relaciones de trabajo. Esto incluye la reglamentación del trabajo como una forma más, pero no la única, de controlar la industria.

En esa dirección, este autor propone que establecer si una relación es o no pertinente para ser estudiada por las relaciones laborales, es una cuestión de grado más que de cualidad. Es decir, las acciones y relaciones “personales y no estructuradas” pueden implicar (o no) a las instituciones formales a lo largo de su

---

<sup>18</sup> No por esto, Hyman considera que la estabilidad no genera resultados en el sistema, pero sí entiende que es necesario observar las contradicciones para complementar esa mirada con la inestabilidad que pueda surgir al interior del sistema.

desarrollo (por ejemplo, un conflicto puede o no resolverse a través de las instituciones, y no por eso deja de ser un conflicto entre las partes). Entonces, el objeto de estudio de las relaciones laborales se amplía, y tanto el sistema formal (las instituciones) como el informal (el comportamiento efectivo de los actores) son considerados como objeto de estudio de este enfoque.

Posteriormente, entre las décadas de los años '80 y '90, tras una serie de críticas al enfoque sistémico concebido por Dunlop basadas en su insuficiencia para explicar algunos hechos actuales de las relaciones laborales, como por ejemplo la caída en la tasa de afiliación, la expansión de los recursos humanos en contextos no sindicalizados, surgió la perspectiva teórica del enfoque estratégico (Locke, Kochan y Piore, 1995). El mismo, constituyó una renovación en el campo de las relaciones laborales presentes hasta entonces, proponiendo una nueva forma de interpretación a partir de las teorías de las opciones estratégicas o enfoque estratégico (*strategic choice*). Fue impulsado por el equipo de investigadores del Massachusetts Institute of Technology (MIT)<sup>19</sup>, pertenecientes a la Sloan School of Management, Industrial Relations Section<sup>20</sup>, marcando el inicio de la *cuarta etapa* en la evolución de los estudios de la disciplina (Senén González y Ghiotto, 2008).

La noción de *opción estratégica* remite a las decisiones de los actores sociales que les permitan incidir y/o modificar ciertos aspectos ligados a los resultados del sistema de relaciones laborales, en el marco de las influencias que pueden ejercer estructuras establecidas tales como las instituciones, la normativa laboral, entre otras.

De esta forma, el enfoque estratégico se distancia de la teoría tradicional de las relaciones laborales basada en el modelo sistémico de Dunlop, donde el entorno y las prácticas de los actores se mantienen estables y sostienen el consenso al interior del sistema. En cambio, las transformaciones recientes de las prácticas de

---

<sup>19</sup> Se destacan como trabajos pioneros de esta perspectiva teórica dentro de la disciplina: Kochan, T., Mc Kersie, R y Capelli, P. (1984). Strategic choice and industrial relations theory. *Industrial Relations*, (23) 1, 16-39; Kochan, T. y Katz, H (1989). *Collective bargaining and industrial relations*. Irwin Homewood: Illinois (citados en Cedrola Spemolla, 1995); Kochan, T., Katz, H., McKersie, R., ([1986], 1993). *The transformation of American Industrial Relations*. Traducido al español por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, España: Madrid; y Locke, R., Kochan, T. y Piore, M. (1995). Replanteamiento del estudio comparado de las relaciones laborales: Enseñanzas de una investigación internacional. *Revista Internacional del Trabajo*, (114), 2, 157-184.

<sup>20</sup> Hoy, este centro se denomina *Institute for Work and Employment Research (IWER)*. Para más información puede consultarse: <http://mitsloan.mit.edu/iwer/about.php>.

las relaciones laborales que estos autores observan no pueden ser explicadas bajo ese modelo, dado que invisibiliza los aspectos más dinámicos de las mismas. Sostienen que para poder interpretarlas en forma integral, es necesario comprender que los actores no sólo se exponen pasivamente a los cambios del *entorno* o *contexto*, sino que también interactúan en él (Kochan, Katz y McKersie, [1986], 1993; Locke, Kochan y Piore, 1995).

En suma, tras este repaso por las diferentes tradiciones teóricas propias del campo de estudio de las relaciones laborales, y considerando los debates instalados en la disciplina acerca de si son las elecciones de los actores o las instituciones y el contexto las que condicionan su devenir, esta investigación adopta como perspectiva teórica el enfoque estratégico. Tal decisión obedece al supuesto de que el mismo permite abordar de modo pertinente la pregunta-problema definida en el marco de esta investigación, a saber: ¿cuáles fueron las opciones estratégicas adoptadas por Camioneros durante los '90, y cuáles las desplegadas pos 2003, que le permitieron posicionarse como un actor protagónico de las relaciones laborales de la Argentina durante ambos subperíodos?

## **1.2 El enfoque de las opciones estratégicas o enfoque estratégico**

El enfoque de las *opciones estratégicas* o *estratégico*, surge de la necesidad de dar respuesta a cambios producidos en los sistemas de relaciones laborales de Estados Unidos, tales como el descenso de la afiliación sindical, la introducción de nuevas formas de gestión de recursos humanos, la expansión de los recursos humanos en contextos no sindicalizados, la transformación del rol del Estado. Esta nueva perspectiva articula las teorías tradicionales de los sistemas de relaciones laborales –en particular, el enfoque sistémico– con investigaciones de los procesos de toma de decisiones, la estructura y la estrategia de las empresas (Chandler, 1966, en Kochan, Katz y Mc Kersie ([1986] 1993: 33). De ese modo, el enfoque parte de reconocer que las empresas y los sindicatos ya no son ajenos a cómo se establecen las relaciones de trabajo, sino que han adquirido un rol más activo a la hora de delinear sus acciones (Cedrola Spremolla, 1995).

En tal sentido, Kochan, Katz y Mc Kersie ([1986] 1993), señalan que la reestructuración de las empresas en los Estados Unidos durante los '80 y los '90, provocó una nueva forma de interacción entre los sindicatos, las compañías y las

fuerzas del entorno o contexto. Por un lado, porque los sindicatos replantearon sus estrategias de representación y organización en respuesta a acciones empresarias, tales como las nuevas formas de administración y gestión de los recursos humanos. De este modo, buscaron tener algún tipo de injerencia en los procesos de toma de decisiones al interior de las organizaciones, en la negociación colectiva y también en las políticas de largo plazo. Por el otro, porque las decisiones de los empresarios frente a una economía cada vez más globalizada, les demandaba adoptar decisiones que les permitieran sostener sus tasas de ganancia en contextos de mayor competitividad.

Frente a esos desafíos, el argumento central del *enfoque estratégico* es que el *contexto* o *entorno* (esto es, los cambios en el mercado de trabajo, la tecnología aplicada a los sistemas productivos, la búsqueda de competitividad frente a los mercados globalizados, etc.) condiciona las decisiones de los actores, aunque no determina los resultados de los sistemas de relaciones laborales. Dicho de otro modo, aunque las presiones del *entorno* repercuten en las prácticas de las relaciones laborales, la historia y decisiones pasadas de los actores conforman un conjunto de *interacciones* que reconfiguran los resultados de las relaciones laborales. Esto no significa que los cambios en el mercado de trabajo y/o en el de bienes tengan un desarrollo independiente, pero tampoco actúan en forma determinista sobre las relaciones laborales. En este sentido, el enfoque postula que las fuerzas del mercado desataron ciertas reacciones de los actores, y que es la *interacción* entre ambos factores lo que conjuntamente influye en los cambios de las relaciones de trabajo (Kochan, Katz y McKersie, 1986 [1993]: 36-37).

Al mismo tiempo, al retomar el concepto de *interacción*, el enfoque estratégico pone el acento en la forma en que los roles de cada actor se condicionan mutuamente. Lo cual implica que las expectativas que uno tiene sobre el otro inciden en la construcción de objetivos y formas de actuar. Esa acción recíproca tiene lugar en un marco institucional que, en cierto modo, circunscribe el accionar de los actores a los límites que marcan las normas, reglas y costumbres y, de esa forma, los cursos de acción que pueden llegar a tomar los sindicatos, los empresarios, e incluso el Estado, se vuelven previsibles. Por su parte, los marcos institucionales que restringen o alientan (dependiendo del contexto) la acción de los actores son

producto de interacciones sociales pasadas, por lo que se convierten en una construcción social histórica.

En particular, el concepto de *opción estratégica* refiere, por un lado, a decidir hacer algo o tomar una iniciativa sobre ciertas situaciones, lo que implica descartar otras alternativas de acción. Por otro lado, esas decisiones también dependen de las elecciones pasadas, pues éstas se convierten en acciones que reconfiguran el desarrollo presente y futuro de los actores. De este modo, se consideran opciones estratégicas las decisiones de los actores que de algún modo logran incidir en cambios o resultados de las relaciones laborales (Kochan, Katz y McKersie, 1986 [1993]; Boxall, 2008; Boxall y Haynes, 1997, Cedrola Spremolla, 1995).

Además, la historia y trayectoria de los actores imprimen a esas opciones características propias que estructuran una gama de “*adaptaciones estratégicas viables*” (Kochan, Katz y McKersie, 1986 [1993]:37). Por ello, aunque las presiones del contexto son el punto de partida para iniciar cualquier análisis sobre los factores que configuran ciertos sistemas de relaciones laborales, éstas no determinan estrictamente sus resultados. Por lo tanto, para comprender el abanico de opciones con que cuentan los actores en un período y lugar concreto, el análisis debe incluir *las estructuras institucionales* y la *historia*, que en cierta forma son las que filtran y atraviesan cada una de sus decisiones.

Bajo esas premisas, los sindicatos, las empresas o el Estado se convierten en *actores estratégicos*; y si bien sus acciones, lógicamente, varían según el contexto, éste no las determina. Es decir, aun frente a escenarios adversos, los actores pueden tomar decisiones que les permitan conservar las conquistas obtenidas y esperar que se presenten condiciones más favorables para fortalecer sus estructuras (Boxall, 2008; Boxall y Haynes, 1997). En sintonía con esta argumentación, siguiendo la clasificación propuesta por Crozier y Friedberg ([1977], 1990: 47), las *estrategias* seleccionadas por los actores pueden presentar dos aspectos: uno *ofensivo*, que implica aprovechar las oportunidades que presenta el contexto con el objetivo de mejorar su situación actual; y otro *defensivo*, que consiste en sostener los logros obtenidos en coyunturas adversas a su capacidad de actuar. De este modo, los autores consideran que “la reflexión en términos de *estrategia* obliga a buscar en el contexto organizativo la racionalidad del actor y a

comprender el constructo organizativo en las vivencias de los actores” ([1977], 1990: 48).

Por lo expuesto, para comprender (y aprehender) el contexto y las opciones estratégicas en forma interactiva, deben considerarse: 1) el contexto económico y político en el que se estudian; 2) las estructuras institucionales vigentes y 3) las decisiones tomadas, las alianzas, los acuerdos y/o vínculos construidos en el pasado (*path dependence*), los cuales también influyen en las opciones estratégicas actuales (Boxall, 2008; Boxall y Haynes, 1997).

Ahora bien, el enfoque de las opciones estratégicas tiene un fuerte acento en la dinámica de las relaciones laborales de los países centrales (principalmente, Estados Unidos e Inglaterra). Por esa razón, algunos especialistas sobre la temática en América Latina (De la Garza, 1993, Cedrola Spremolla, 1995, 2003; López Pino, 2002, 2003; Senén González, 2006, Senén González y Ghiotto, 2008) remarcan la necesidad de ajustar esta teoría a la realidad latinoamericana. Estos autores coinciden en que la mirada de las relaciones laborales desde y para los países desarrollados está pensada para ser aplicada en contextos de relaciones sociales más estables, con estructuras menos heterogéneas, procesos de acumulación más igualitarios y mercados de trabajo diferentes a los que poseen los países de América Latina.

Por lo tanto, un enfoque teórico que explique el desarrollo de las relaciones laborales en países como la Argentina, debería contemplar la sustancial relevancia que posee la intervención estatal sobre las relaciones laborales; la naturaleza de sus instituciones y el impacto que esta dinámica produce en los restantes actores del sistema; cómo se configuran esos actores y las interacciones que se establecen entre ellos. A su vez, se debe considerar que, en el plano económico, estos países mayormente se encuentran en una etapa de industrialización tardía o en vías de desarrollo, por lo que en el esquema de análisis también se debe observar qué tipo de políticas públicas pueden contribuir a mejorar los niveles de empleo e incrementar la productividad, entre otros aspectos.

Al respecto, son ilustrativas las recientes discusiones sostenidas en distintos congresos de la disciplina a nivel internacional y regional, en las que se señalaron contrastes y matices observados en diversos sistemas de relaciones laborales.

Por ejemplo, los trabajos presentados en el último *congreso mundial* organizado por la International Labour and Employment Relations Association – ILERA<sup>21</sup>, en la sección dedicada a los estudios sobre “sindicatos, movimientos laborales, sociales y sus respuestas a la globalización”<sup>22</sup>, se observa una marcada tendencia a la diferenciación de las estrategias de los actores para afrontar los cambios del contexto, no sólo entre países, sino también entre sectores económicos de un mismo país. Las consideraciones finales publicadas en la relatoría de dicha sección<sup>23</sup>, concluyen en que los estudios que allí se discutieron (provenientes de Europa, Asia, África y Australia) marcan una fuerte divergencia en el desarrollo de los sistemas de relaciones laborales entre países con diferente grado de industrialización. Como corolario, se evidencia una marcada tendencia a que sólo los gremios que representan trabajadores pertenecientes a sectores industriales o del ámbito público de los países centrales, son los que podrán sostener su representación sindical.

Sin embargo, las ponencias presentadas en el *congreso regional de las Américas*, también organizado por la ILERA<sup>24</sup>, en la sección “sistemas de relaciones de trabajo y empleo: el rol de los actores sociales y el diálogo social en la regulación del mercado de trabajo”<sup>25</sup>, mostraron divergencias en las respuestas de los actores al norte y sur del continente americano –en orden a enfrentar los desafíos recientes que impuso en 2008 la crisis financiera de la economía global– que contradicen la mirada de los trabajos presentados en el congreso mundial. En efecto, la relatoría final de dicha sección<sup>26</sup> concluye que en Estados Unidos, los sindicatos parecen no

---

<sup>21</sup> Desarrollado en la ciudad de Philadelphia, Pennsylvania, Estados Unidos, en el mes de Julio de 2012.

<sup>22</sup> En esta sección se seleccionaron 37 trabajos que fueron presentados en una sesión plenaria y en 7 talleres organizados en 6 áreas temáticas, a saber: 1) trabajo y Estado; 2) trabajadores atípicos y socialmente desfavorecidos; 3) participación de los empleados en las decisiones empresarias; 4) sindicatos; 5) renovación y revitalización sindical; y finalmente, 6) diversidad de los sistemas de relaciones laborales.

<sup>23</sup> Elaborada por Dong-One Kim, Korea University, Seoul, Korea. Disponible en: <http://ilera2012.wharton.upenn.edu>

<sup>24</sup> Desarrollado en la ciudad de San Pablo, Brasil, en Agosto de 2011.

<sup>25</sup> En esta sección se presentaron 19 ponencias, las cuales se dividieron en tres sub-ejes temáticos, a saber: 1) Crisis financiera global: ¿acecha en el “Norte” y dinamiza el “Sur”?; 2) Resurgimiento de los sindicatos, negociación colectiva y diálogo social; 3) Consideraciones acerca de la dirección de los cambios en los marcos de regulación.

<sup>26</sup> Elaborada por María Lorena Cook, Cornell University, Ithaca, New York, U.S.A. Disponible en CD del congreso.

tener la capacidad de responder a la constante caída de la afiliación y las restricciones institucionales que presenta la negociación colectiva. En cambio, en países como Brasil, Argentina y Uruguay, esos indicadores aumentan, no sólo por el rol de los sindicatos en la discusión de las políticas públicas, sino también por la marcada intervención de las instituciones y el papel que tradicionalmente asume el Estado en esos países en materia de relaciones laborales. Claramente, la diversidad de respuestas de los actores a los cambios del contexto, junto a la (re)configuración de las instituciones laborales y el rol del Estado en los sistemas de relaciones laborales de los países sudamericanos, señalan un resurgimiento del actor sindical que contrasta con lo que sucede en los países centrales como Estados Unidos.

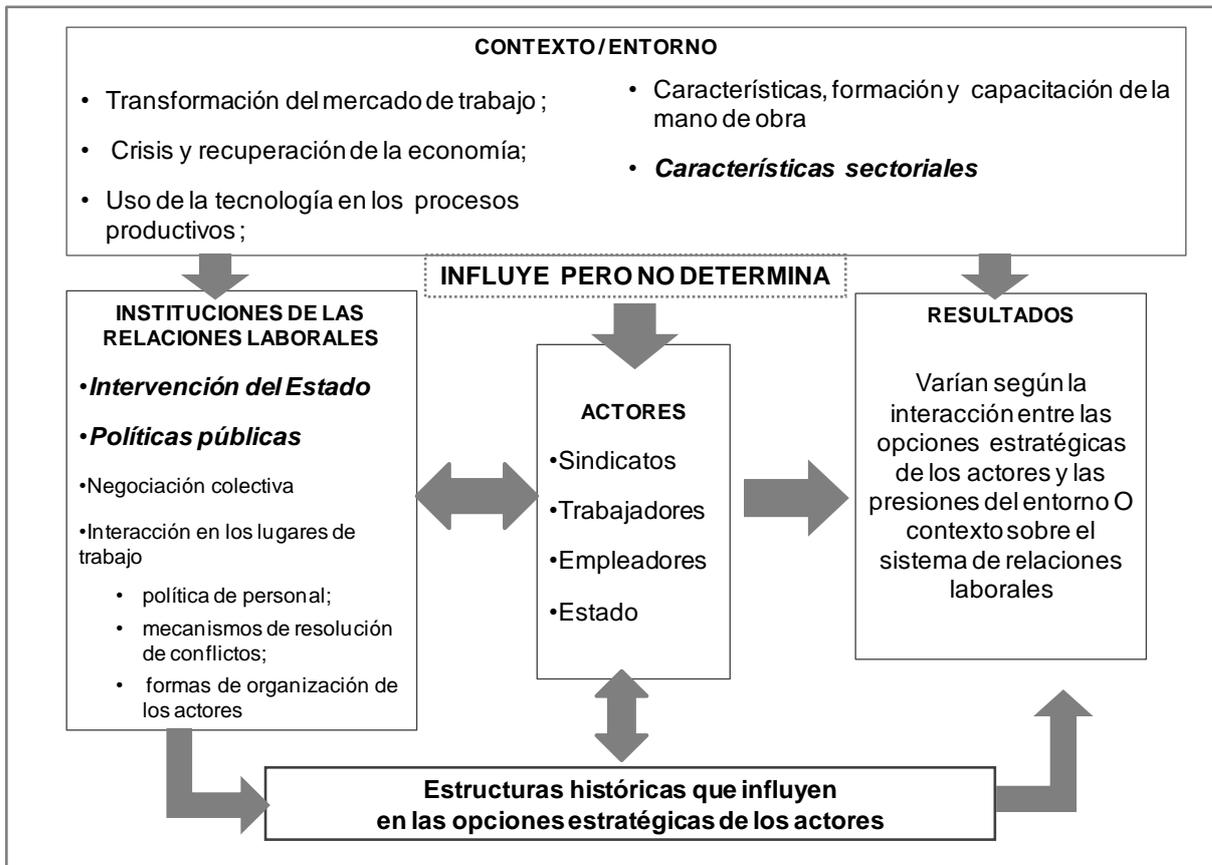
Considerando los rasgos de heterogeneidad de las respuestas de los actores de las relaciones laborales a los cambios de contexto en el plano internacional, regional y, principalmente, teniendo en cuenta las características propias de los sistemas de relaciones laborales en países como la Argentina, es necesario introducir en el esquema interpretativo propuesto por el enfoque estratégico ciertos aspectos que den cuenta de las particularidades de esas realidades.

Con ese fin, en el plano de la *estructura institucional*, que es la que influye en las decisiones de los actores, se propone estudiar la singular *intervención que ejerce el Estado* en muchos de los sistemas de relaciones laborales latinoamericanos mediante marcos institucionales fuertes que suelen mediar en el accionar de los actores, y de esa forma tienden a restringir o estimular sus opciones estratégicas, moldeando los resultados de las relaciones de trabajo.

Por otro lado, se incorporó al análisis del *entorno* o *contexto* el estudio *sectorial* de aquellas actividades económicas en las que los actores se desenvuelven. Esto implica comprender cómo se conforman esos sectores, las transformaciones que han sufrido y de qué forma éstas repercuten en la interacción entre los actores. Posteriormente, esto permitirá una mejor interpretación de los resultados de las relaciones laborales.

Para ilustrar lo esbozado hasta aquí, a continuación se presenta gráficamente el enfoque estratégico incorporando con mayor énfasis el rol del Estado, las políticas públicas y el desarrollo sectorial, lo cual reconfiguró el marco de referencia teórico que orientó la investigación realizada en esta Tesis doctoral.

## Gráfico Nº 2: Ajuste del enfoque estratégico para el análisis de las relaciones laborales en contextos latinoamericanos.



Fuente: ajuste según esquema de Kochan, Katz y McKersie, ([1986], 1993:34) “Marco general para el análisis de las cuestiones referentes a las relaciones laborales”.

Al mismo tiempo, se acercó al campo de investigación la conceptualización que ofrecen Lévesque y Murray (2004; 2010) con el estudio de distintas capacidades o recursos con que cuentan los sindicatos para adoptar mejores decisiones en determinados contextos.

Los autores mencionados aseguran que cada vez más los sindicatos necesitan desplegar diversos repertorios de acción colectiva y construir formas organizativas que les permitan responder a los cambios del contexto o entorno. De hecho, las transformaciones recientes de la economía y la política pueden modificar las llamadas “*reglas de juego*”, alentando o desalentando el accionar de un actor u otro (empresas o sindicatos). Pero, al mismo tiempo, pueden abrir otras posibilidades para desarrollar opciones estratégicas que permitan afrontar una determinada situación y, de todos modos, salir fortalecidos de ese proceso.

Por lo tanto, los autores proponen el estudio de distintas *capacidades* o *recursos* que los sindicatos pueden construir, fortalecer y desplegar para adoptar mejores decisiones estratégicas en determinados contextos. Por *capacidades*, estos autores entienden las distintas competencias, habilidades, destrezas y el “saber cómo” (*know how*) que pueden desarrollarse, transmitirse y aprenderse dentro de las organizaciones sindicales.

Considerando esas premisas, y con el fin de responder a los interrogantes de la Tesis, se analizaron tres capacidades que los sindicatos pueden desarrollar para negociar colectivamente (capacidad de *negociación*), construir formas organizativas (capacidad de *organización*) e implementar diversos repertorios de acción (capacidad de *movilización*) para responder a las transformaciones que presenta el entorno en el que éstos se desenvuelven.

En primer lugar, la *capacidad de negociación* se definió como la habilidad y/o destreza de los sindicatos para concertar diversos acuerdos y convenios con los restantes actores de las relaciones laborales: empresarios y Estado (Senén González y Pontoni, 2013). En segundo lugar, la *capacidad de organización* fue entendida como la habilidad de los sindicatos para construir una estructura interna que les permita responder, más adecuadamente, a los cambios que puedan presentarse en el contexto en el que se desenvuelven y, siguiendo el *enfoque estratégico*, tomar mejores decisiones. Por último, la *capacidad de movilización*, se definió como la posibilidad de los sindicatos de organizar, coordinar y concretar diversos tipos de acciones con el fin de entablar negociaciones con los empresarios o el Estado y, de esa forma, lograr un mejor balance entre cooperación y conflicto<sup>27</sup> (Lévesque y Murray, 2004; 2010). Cabe resaltar que en el marco del enfoque estratégico el *conflicto* es una situación del contexto frente al cual los actores deben tomar decisiones y actuar en consecuencia.

Por último, para abordar el estudio de las opciones estratégicas que le permitieron a Camioneros desarrollar las capacidades antes mencionadas, se adoptó el esquema de análisis propuesto por el enfoque estratégico en tres niveles.

---

<sup>27</sup> Por *conflictos laborales* se entiende la serie de hechos llevados a cabo por un grupo de trabajadores o empleadores con el objeto de alcanzar reivindicaciones laborales. Pueden incluir distintas acciones colectivas como huelgas, marchas, bloqueos, movilizaciones, etc. (Palomino, Spaltenberg, et al., 2007).

El primero es el *macro*, en el que se formulan las políticas públicas de largo plazo, a la vez que se analizan las opciones estratégicas en el plano sectorial<sup>28</sup>. El segundo nivel, *meso*, comprende el ámbito tradicionalmente abordado por la disciplina, es decir, la negociación colectiva. Finalmente, en el nivel *micro* se estudian las relaciones cotidianas en el ámbito de cada empresa. A partir del análisis de las interacciones de los actores en este nivel, se busca comprender la interrelación directa entre los trabajadores y las compañías en los lugares de trabajo.

El interés por este tipo de abordaje de las relaciones laborales no es únicamente teórico, sino metodológico, ampliando los escenarios en los que pueden visualizarse las interacciones de los actores (sindicatos, trabajadores, empresarios y el Estado) en cada uno de los niveles señalados.

Esta distinción analítica permite observar y estudiar las relaciones laborales visualizando el predominio de los distintos actores y la naturaleza de sus interacciones, aunque no siempre los temas y problemas abordados pueden situarse estrictamente en un solo nivel dado que en algunas ocasiones las problemáticas atraviesan los tres niveles propuestos.

En función de lo anterior, en el cuadro N° 1 se esquematiza el estudio de las relaciones laborales en los tres niveles propuesto por Kochan, Katz y Mc Kersie ([1986] 1993:41), incorporando las opciones estratégicas de cada actor, conforme al caso Camioneros.

---

<sup>28</sup> Este nivel suele considerarse el más estable, dado que allí se delinearán las políticas públicas de largo plazo que estructuran los sistemas de relaciones laborales.

**Cuadro Nº 1: El análisis de las relaciones laborales en tres niveles, propuesto por el enfoque estratégico, ajustado al caso Camioneros.**

Actores Niveles de análisis	SINDICATOS	EMPRESAS	ESTADO
<b>MACRO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opciones estratégicas a nivel sectorial. Influencia de la transformación de los sectores en los que representa trabajadores sobre sus decisiones.</li> <li>- Participación en la discusión de políticas públicas de largo plazo, destinadas a los sectores económicos en los que representa trabajadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opciones estratégicas de: inversión y regulación de los sectores económicos en los que se desempeñan.</li> <li>- Injerencia y decisiones estratégicas en la discusión de políticas públicas destinadas al sector en el que se desenvuelve.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opciones estratégicas acerca de la política económica nacional y sectorial.</li> </ul>
<b>MESO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opciones estratégicas frente a la discusión de salarios y condiciones de trabajo de los trabajadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opciones estratégicas para la negociación colectiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opciones estratégicas para la regulación de la discusión tripartita de las condiciones de trabajo en función de la política económica adoptada</li> </ul>
<b>MICRO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opciones estratégicas para la organización interna del sindicato.</li> <li>- Opciones estratégicas frente al conflicto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opciones estratégicas frente a la injerencia del sindicato en la empresa.</li> <li>- Opciones estratégicas para la resolución de los conflictos en los lugares de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opciones estratégicas para establecer instituciones que regulen la organización de los sindicatos y del conflicto</li> </ul>

Fuente: ajuste del cuadro “*Los tres niveles de la actividad de las relaciones laborales*” presentado por Kochan, Katz y Mc Kersie ([1986] 1993:41).

En suma, a través de esta articulación teórica se buscó contribuir a un debate clásico de la teoría social, el cual plantea si son las elecciones de los actores o las instituciones y circunstancias del contexto las que determinan los resultados de ciertos procesos sociales. Dicho debate, se extrapola a los estudios del campo de las relaciones laborales, buscando conocer si son las opciones estratégicas de los actores o las presiones del contexto las que condicionan los cambios de los sistemas de relaciones laborales (Locke, Kochan y Piore, 1995).

En esa clave interpretativa, el *supuesto* de la Tesis sostiene que no ha sido sólo el contexto y los marcos institucionales los que impulsaron el fortalecimiento de Camioneros en el sistema de relaciones laborales argentino, sino también las opciones estratégicas que este actor adoptó durante el período bajo estudio. En tal sentido, el análisis de sus opciones estratégicas a lo largo de los períodos 1991-

2002 y 2003-2011, posibilita un mejor contraste de las decisiones tomadas por el gremio.

### 1.3 Metodología y diseño de la investigación

Con el propósito llevar adelante esta investigación, se utilizó como estrategia metodológica el estudio de caso. Este tipo de abordaje, de corte cualitativo enmarcado en el paradigma interpretativo, descansa en una mirada reflexiva de la ciencia sobre la realidad social (Stake, 1994; Neiman y Quaranta, 2006).

Para ello, se tomó como caso de estudio al sindicato *Camioneros*. Sin embargo, como el enfoque estratégico se posa en el análisis de las relaciones laborales, esto también involucra la interacción del gremio con el Estado y los empresarios de los sectores de transporte, logística y otros servicios anexos.

El estudio de caso se realizó a través de una comparación diacrónica (Morlino, [1991], 1994), lo cual implicó analizar un mismo caso en distintos momentos sucesivos entre sí, con el fin de captar la particularidad de ciertos fenómenos ocurridos en ese lapso temporal. A partir de este abordaje se busca interpretar los cambios de las opciones estratégicas de *Camioneros* durante dos períodos (y contextos) políticos y económicos diversos: 1990-2002 y 2003-2011.

Por su parte, el recorte del caso de estudio, es decir, del colectivo “*Camioneros*”, implicó seleccionar no sólo un sindicato, sino también comprender cómo se conforman los distintos sub-sectores en los cuales este gremio representa trabajadores.

En ese sentido, el colectivo que en el marco de esta Tesis se denominó “*Camioneros*” está compuesto por la *Federación Nacional de Trabajadores Camioneros y Obreros del Transporte Automotor de Cargas, Logística y Servicios*, la cual nuclea 24 sindicatos de primer grado<sup>29</sup>. Éstos se encuentran localizados en diferentes provincias del territorio nacional.

No obstante, dentro de la Federación, el *Sindicato de Choferes de Camiones obreros y empleados del Transporte de Cargas por Automotor, Servicios, Logística y*

---

<sup>29</sup> Según el artículo 11º de la ley de asociaciones sindicales, éstas pueden agruparse en organizaciones de primer grado (sindicatos, uniones, etc.), de segundo grado (federaciones conformadas por sindicatos o uniones) y las de tercer grado, que son las que agrupan a los dos niveles anteriores (por ejemplo, las confederaciones).

*Distribución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Provincia de Buenos Aires* (en adelante, Sindicato CABA - Bs. As.) es el más representativo, pues constituye el 60% de los recursos económicos de aquella y también es el que más afiliados posee dentro de este conjunto de sindicatos, de acuerdo al testimonio del propio Hugo Moyano –Secretario general de la Federación y del Sindicato CABA-Bs. As.– en Tcherkaski, (2001: 92) y del representante de una cámara empresaria de transporte y logística.

Al mismo tiempo, en el plano sectorial, de acuerdo al relevamiento y análisis realizado del convenio colectivo de trabajo N° 40 celebrado en 1989 (en adelante, CCT N° 40/89) y del estatuto<sup>30</sup> del Sindicato CABA - Bs. As. (Resolución MTEySS N° 1056/2006), Camioneros se distribuye la representación de trabajadores en 17 sub-ramas de actividad económica vinculadas al transporte, la logística y servicios anexos.

Con todo, frente a la imposibilidad de estudiar todas esas sub-ramas, se optó por recortar el análisis sectorial al *transporte automotor de cargas; la logística, almacenamiento y distribución; la recolección de residuos; el correo y el transporte de caudales*. Esta decisión metodológica se tomó considerando los testimonios de informantes clave del sector transporte y de la logística; los relatos recabados a través de las entrevistas realizadas a empresarios, dirigentes sindicales y los mismos trabajadores, quienes coincidieron en que esas sub-ramas son las que más han contribuido a la expansión y crecimiento de Camioneros como actor sindical durante 1991 y 2011.

Con este recorte del objeto de estudio a nivel sindical y sectorial, se buscó priorizar la particularización y profundización en el análisis del caso, reemplazando la validez que en otros métodos puede otorgar la generalización (Stake, 1994). No obstante, esa validez intentó reforzarse mediante una triangulación entre datos primarios y secundarios (Vasilachis de Gialdino, 2006; Denzin, 1978; Denzin y Lincoln, 1994), que posteriormente, permitió articular la información empírica con el

---

<sup>30</sup> Los estatutos sindicales, y la ley de asociaciones sindicales (artículo 8°), marcan la dinámica interna de los sindicatos respecto al funcionamiento, formas de participación en las elecciones, cómo se toman decisiones y qué organismos lo hacen, qué tipo de sanciones se establecen para sus miembros, etc. En otras palabras, son instrumentos que regulan la vida interna de estas instituciones (Abal Medina, 2011).

marco de referencia teórico construido para abordar el problema de investigación propuesto.

### 1.3.1 Técnicas de recolección y el análisis de la información utilizadas

A lo largo de la Tesis, se utilizaron fuentes secundarias y primarias de información.

Para la recolección de datos *secundarios* se utilizaron diversas estrategias y fuentes de datos.

Por ejemplo, los datos referidos a la *organización del sindicato* se relevaron a través de: 1) los estatutos de la Federación de Camioneros y del Sindicato CABA-Bs. As.; 2) el convenio colectivo que regula las relaciones laborales de este colectivo de trabajadores (Nº 40/89); 3) páginas web de la Federación y de los diversos sindicatos afiliados a ella.

Para la construcción de datos sobre los *recursos económicos* con los que cuenta Camioneros, primero se estimaron los *aportes de los trabajadores*, considerando el promedio de los salarios de los sectores en los que se concentra el empleo, de acuerdo a los datos que suministra el Sistema Integrado Previsional Argentino (SIPA). Estos son: el transporte automotor de cargas, los servicios de gestión y logística para el transporte de mercaderías, la eliminación de desperdicios, aguas residuales y saneamiento. Segundo, para estimar las *contribuciones empresarias* se tomó el promedio de los salarios básicos de las tres la categorías más representativas<sup>31</sup> del CCT Nº 40/89.

Respecto *al mapeo de las empresas* y la descripción de las sub-ramas seleccionadas para el análisis sectorial (transporte automotor de cargas, la logística, almacenamiento y distribución; la recolección de residuos; el correo y el transporte de caudales) se consultaron las páginas web de las cámaras empresarias que las representan, como así también las de cada compañía.

---

<sup>31</sup> La *categoría representativa* dentro de un determinado CCT es aquella que comprende la mayor cantidad de trabajadores (DERT, SSPTyEL, MTEySS, 2005-2011). En *Camioneros* suele ser la de "Chofer de primera". Sin embargo, y con el objetivo de contar con información más cercana a los valores reales que recauda el sindicato por este concepto, se tomaron las 3 categorías de chofer, es decir, "Chofer de segunda" y de "tercera".

En cuanto a la información utilizada para el análisis de la *negociación colectiva* entre los actores del sector transporte, logística y servicios anexos, se consultó la base de registros de acuerdos y CCT<sup>32</sup> elaborada por el Departamento de Negociación Colectiva, Dirección de Estudios de Relaciones de Trabajo, Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (DNC-DERT-SSPTyEL-MTEySS)<sup>33</sup>. Dado que esa base de datos se inició en el año 2004, la reconstrucción de la serie para el período 1991-2003 se efectuó consultando los registros de convenios y acuerdos publicados tanto en la web<sup>34</sup> como en la Biblioteca y en el sector de “Guarda de convenios colectivos” del organismo mencionado.

Por último, para abordar el estudio de los *conflictos* afrontados por Camioneros, se consultaron dos bases de datos, debido a la falta de una única fuente que recopile esta información en el largo plazo. De este modo, para el período 1991-2005, se consideró la base de datos confeccionada por la Consultora de Investigación Social Independiente<sup>35</sup> (CISI), la cual ha relevado los conflictos laborales y otras formas de confrontación social desde 1991. Allí se recopila información referida a los conflictos laborales a través de seis diarios de tirada nacional (Clarín, El Cronista Comercial, Crónica, La Nación, Página 12) y uno de corte sindical (Diario Gremial). Si bien esta cantidad de fuentes fragmenta una posible visión completa de la conflictividad laboral, ya que algunas medidas, debido a su escasa relevancia, suelen ser sub-registradas por la prensa nacional, se sostiene que los estudios laborales tradicionalmente han utilizado este tipo de fuentes para analizar fenómenos similares a los estudiados en esta investigación (Silver, 2005; Etchemendy y Collier, [2007], 2008).

Desde 2006, es posible acceder a nueva información sobre conflictividad laboral a través de la base de datos sobre conflictos laborales<sup>36</sup> elaborada por la Dirección de Estudios de Relaciones de Trabajo de la Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales del Ministerio de Trabajo, Empleo y

---

<sup>32</sup> <http://www.trabajo.gob.ar/left/estadisticas/negCol/index.asp>

<sup>33</sup> Se agradecen los comentarios, sugerencias y aportes del Lic. David Trajtemberg y su equipo respecto a la información recabada en dicha base.

<sup>34</sup> <https://convenios.trabajo.gob.ar/ConsultaWeb/Avizo.asp>

<sup>35</sup> Se agradece la posibilidad de acceder a estos datos al Lic. Alejandro Gonda.

<sup>36</sup> <http://www.trabajo.gob.ar/left/estadisticas/ConLab/>

Seguridad Social<sup>37</sup> (DERT-SSPTyEL-MTEySS). En dicha base se retomó la elaboración de datos públicos que contribuyen a interpretar la evolución de los mismos, ampliando el número de fuentes consultadas<sup>38</sup>, razón por la cual fue utilizada como insumo para abordar el período 2006-2011.

En lo que respecta al proceso de recolección de *datos primarios*, durante la fase inicial y exploratoria de esta investigación se establecieron contactos con distintos actores clave, en orden a programar la realización de entrevistas. Posteriormente, la selección de los entrevistados se construyó a partir de una muestra intencional, cuyo rango de experiencias individuales posibilitó dar cuenta de los grupos significativos que componen el caso de estudio. En este sentido, a través de un diseño multivocal o polifónico de la muestra, se pudieron cruzar las referencias y los relatos de los diferentes actores. Bajo estas premisas, el trabajo de campo culminó una vez alcanzada la instancia de saturación teórica (Vasilachis de Gialdino, 2006).

En esa dirección, se realizaron 26 entrevistas entre el mes de agosto de 2010 y septiembre de 2012, lo que supuso un total de 12 horas de grabación (que no incluyen los encuentros en los que algunos entrevistados solicitaron expresamente que no se grabara la conversación). En términos generales, la muestra de informantes clave quedó conformada de la siguiente manera<sup>39</sup>:

- 1) Trabajadores afiliados a Camioneros, en su mayoría pertenecientes a las sub-ramas: recolección, correos, grúas móviles, transporte y logística.
- 2) Delegados y dirigentes sindicales, tanto de la Federación de Camioneros como del Sindicato CABA - Bs. As.), así como representantes legales del gremio.
- 3) Representantes de las principales cámaras empresarias del sector: transporte y logística, aguas y gaseosas.

---

<sup>37</sup> Se agradece la especial colaboración de Ricardo Spaltenberg y su equipo, por sus recomendaciones y observaciones respecto a este trabajo.

<sup>38</sup> En esta base se recopila la información publicada en “125 medios de prensa de todo el país, que se consultan diariamente, a los que se agregan los medios especializados en noticias gremiales. Esta consulta se realiza a través de las ediciones electrónicas de los medios, a las que se suman los informes diarios del MTEySS que seleccionan la información laboral de los medios editados en Capital Federal” (Palomino, Spaltenberg et al, 2007:22).

<sup>39</sup> Véase Anexo 1, en el que se detallan las particularidades de las 26 entrevistas efectuadas en el marco de esta investigación.

4) Personal jerárquico vinculado al manejo de personal de empresas de las sub-ramas: transporte, logística y correos (gerentes de recursos humanos, jefes de relaciones laborales, etc.).

5) Técnicos del Centro Tecnológico de Transporte, Tránsito y Seguridad Vial (C3T) de la Universidad Tecnológica Nacional, dedicados a la problemática específica del autotransporte de cargas.

6) Funcionarios y ex funcionarios estatales vinculados a las áreas de Trabajo, a la Secretaría de Transporte de la Nación y a la Comisión Nacional de Regulación del Transporte (CNRT).

Para abordar cada una de las entrevistas, se elaboraron diversos instrumentos de recolección de datos, partiendo de cuestionarios *semiestructurados* que permitieron profundizar con cada uno de los actores seleccionados las dimensiones consideradas relevantes para esta Tesis. En otras palabras, a partir de lineamientos generales, y sin perder de vista los objetivos de la investigación, se indagó la perspectiva de cada uno de los entrevistados de acuerdo a su posición: trabajadores, sindicato, empresas o Estado. Cabe señalar que algunos de los encuentros se transformaron en *entrevistas en profundidad*, debido a la posibilidad de los entrevistados de disponer de mayor tiempo para el intercambio, e incluso de interesarse particularmente por los objetivos de la investigación.

Al mismo tiempo, se realizó una *observación participante* en un acto de Camioneros en el que se conmemoraba el día del gremio, el cual tuvo lugar el día 15 de diciembre de 2011, en el estadio del Club Huracán, ubicado en la Ciudad de Buenos Aires. Esta técnica, permitió compartir con distintos grupos de trabajadores y delegados el traslado al lugar, la llegada, el desarrollo del evento, e incluso la desconcentración de los participantes. De ese modo, pudieron constatarse las particularidades que adquiere la organización de los actos de este actor sindical.

Tras la realización de las entrevistas y la observación participante, junto a notas y registros plasmados en el “Diario de trabajo de campo”, la información recabada se analizó a través del paquete informático ATLAS.ti v.5 (Visual Qualitative Data Analysis), en función de las dimensiones de análisis propuestas para la investigación.

### 1.3.2 Dimensiones de análisis y diseño de la investigación

Conforme a la propuesta metodológica planteada, el diseño de investigación se estructuró siguiendo los niveles de análisis propuestos por el enfoque estratégico, utilizado en los estudios de relaciones laborales.

En el nivel *macro*, se estudiaron las diversas opciones estratégicas que adoptó Camioneros en relación a las transformaciones que sufrieron los sectores del transporte automotor de cargas, la logística, almacenamiento y distribución; la recolección de residuos; el correo y el transporte de caudales. Posteriormente, se analizaron las decisiones estratégicas que permitieron al gremio participar en la discusión de políticas públicas de largo plazo destinadas a los sectores económicos en los que representa trabajadores. Si bien la mirada se posó sobre el rol del sindicato, también se articuló con el papel desplegado por las empresas y el Estado.

En el nivel *meso*, se reflexionó acerca de las opciones estratégicas que fortalecieron la *capacidad de negociación* de Camioneros. Para ello, se analizaron los acuerdos pautados por el sindicato a través de la negociación colectiva, mediante tres indicadores: el *ritmo* que adquiere dicho instituto (tanto a nivel general como sectorial), el *nivel de centralización* de la negociación colectiva y los *contenidos* acordados a lo largo del período 1991-2011.

Por último, en el nivel *micro*, se da cuenta de las opciones estratégicas de Camioneros en función de otras dos capacidades: la de *organización* y la de *movilización*.

Para abordar la *capacidad de organización*, se consideraron dos indicadores. El primero, refiere a la *construcción histórica del sindicato*, en tanto legado o herencia institucional que remite a aquellas conquistas del pasado que sostienen al sindicato y a sus trabajadores. Además, esas historias conllevan en sí mismas un proceso de aprendizaje que permite a Camioneros utilizar su pasado como herramienta para generar, y luego sostener y fortalecer, su compromiso con los trabajadores que representa. Por *compromiso* se entienden las acciones que el sindicato y sus dirigentes ponen en práctica para mantener el apoyo de los trabajadores a la institución (Lévesque y Murray, 2004, 2010).

El segundo indicador, se construyó buscando describir y analizar cómo se compone, ordena y articula la *estructura organizacional* de Camioneros. Este indicador incluye: 1) los canales de comunicación interna entre sus integrantes (esto es, entre trabajadores, delegados y la dirigencia del sindicato, considerando también la injerencia de las empresas en ese vínculo); 2) sus mecanismos de participación internos (elección de autoridades, de delegados, etc.); 3) el ámbito de representación personal, el cual refiere al conjunto de trabajadores que un sindicato pretende representar (artículo 5º, ley de Asociaciones Sindicales, Nº 23.551) y, en consecuencia, quiénes se afiliarán, cómo se captan afiliados, etc.; 4) los recursos económicos con que el gremio cuenta para llevar a cabo sus objetivos (propiedades, cobro de la cuota sindical y solidaria, aportes empresarios, manejo de la obra social, etc.).

Por su parte, y con el propósito de reconocer las opciones estratégicas en relación a la *capacidad de movilización*, se construyeron tres indicadores. El primero, alude a las *referencias históricas de los actores* (dirigentes y delegados sindicales, empresarios y representantes del Estado) *respecto a los conflictos* de Camioneros, a partir de las cuales se estableció cuál ha sido la habilidad de este gremio para promover, reflexionar y aprender de sus acciones del pasado para afrontar las del futuro, de acuerdo a las transformaciones del contexto y, en consecuencia, anticipar, adaptar e innovar sus prácticas institucionales frente los posibles cambios del entorno.

El segundo indicador, *negociaciones con los empresarios y/o el Estado*, se construyó a partir de descripción realizada por los entrevistados en sus relatos, buscando dar cuenta de la forma en que se entablan las negociaciones para lograr alcanzar cierto balance entre cooperación y conflicto. De este modo, se buscó establecer cómo se inicia el diálogo entre Camioneros y las empresas o el Estado, frente a amenazas o acciones que pueda llevar a cabo el sindicato.

El tercer indicador, *organización de la acción colectiva*, establece cómo se dispone el sindicato para llevar a cabo determinada medida. Esto implica qué mecanismos se activan a la hora de enfrentar una determinada situación conflictiva y cómo se preparan los actores para coordinarla y, finalmente, concretarla.

Por último, se analizaron los *tipos de acciones*<sup>40</sup> que prevalecen en los conflictos liderados por Camioneros. Siguiendo a Tarrow (1997), se diferenció entre acciones *disruptivas y convencionales*. Las primeras, marcan una ruptura en la rutina de la acción colectiva (por ejemplo, bloqueos, ocupaciones, etc.); las segundas, son aquellas que si bien surgieron como una ruptura en el repertorio de la acción, con el paso del tiempo se institucionalizaron y hoy son aceptadas por los actores involucrados (entre ellas se encuentran: la huelga, las marchas, las asambleas, etc.). Tal clasificación permitió establecer, de acuerdo al tipo de medidas predominantes, la posibilidad que tenían los conflictos protagonizados por Camioneros de trastocar el desempeño económico de los sectores en los que dicho gremio representa trabajadores (Silver, 2005:15). Esto supone que cuanto más clave es el sector económico dentro del esquema productivo del país, mayor será la presión que el sindicato podrá ejercer sobre los empresarios y/o el Estado para establecer el diálogo y la cooperación con el fin de evitar o resolver el conflicto.

Con el propósito de presentar esquemáticamente lo expuesto, se muestra a continuación un cuadro con las dimensiones e indicadores utilizados para responder a los interrogantes planteados en la Tesis.

---

<sup>40</sup> Para el estudio de este indicador se utilizaron las bases de datos mencionadas en el apartado metodológico.

Cuadro N° 2: Diseño de la investigación y dimensiones de análisis.

CONTEXTO de las relaciones laborales en Argentina >> PERÍODO 1991-2011			
Actores	SINDICATO	EMPRESAS	ESTADO
Niveles de análisis			
MACRO	<p>Transformaciones del sector <i>transporte, logística y servicios anexos</i>, y su influencia en las opciones estratégicas de Camioneros.</p> <p>Participación de Camioneros en la discusión tripartita de <i>políticas públicas de largo plazo orientadas a mejorar la competitividad del sector</i>.</p>		
MESO	<p><b>Capacidad de Negociación</b> &gt; del sindicato con las empresas y el Estado</p> <p>Indicadores: 1. <i>desarrollo histórico de la negociación colectiva en Argentina</i>  2. <i>ritmo de la negociación colectiva</i>  3. <i>niveles de centralización</i>  4. <i>contenidos negociados</i>: 1) salarios, 2) las relaciones laborales, 3) la regulación de las condiciones de trabajo, 4) la disponibilidad colectiva de algunos derechos en la pequeña empresa, 5) las que promuevan la equidad de género, y 6) la seguridad e higiene en el trabajo</p>		
MICRO	<p><b>Capacidad de organización</b> &gt; del sindicato</p> <p>Indicadores: 1. <i>construcción histórica del sindicato &gt; compromiso base-cúpula</i>  2. <i>estructura organizacional</i>  2.1 <i>canales de comunicación interna</i>  2.2 <i>mecanismos de participación internos</i>  2.3 <i>ámbito de representación personal &gt; afiliación</i>  2.4 <i>recursos económicos</i></p>		
	<p><b>Capacidad de Movilización</b> &gt; opciones estratégicas frente al conflicto</p> <p>Indicadores: 1. <i>referencia histórica de los conflictos</i>  2. <i>negociaciones frente al conflicto con los empresarios y/o el Estado</i>  3. <i>organización de la acción colectiva</i>  4. <i>tipos de acciones</i></p>		

## Capítulo 2

### El '*contexto*' de las relaciones laborales en el que se analizan las opciones estratégicas de Camioneros

#### 2. Introducción

Este capítulo busca dar cuenta de las transformaciones económicas, políticas e institucionales ocurridas en Argentina entre 1991 y 2011, en conexión con el estudio de las opciones estratégicas adoptadas por Camioneros en cada nivel del análisis propuesto (macro, meso y micro).

Desde la perspectiva del enfoque de las opciones estratégicas, *el contexto* se define teniendo en cuenta los cambios económicos, políticos e institucionales en los que se despliegan las relaciones laborales durante un período determinado a nivel nacional, regional y/o sectorial, como el caso en estudio.

El *contexto* es considerado un factor que influye en la toma de decisiones de los actores, pero no las determina. Es decir, lo que permite este enfoque es comprobar que el futuro no está inalterablemente predeterminado, sino que las prácticas e interacciones, junto a las *opciones estratégicas* de los actores, también influyen y modifican los resultados de las relaciones laborales.

Tal como se mencionó en el capítulo I, el concepto "*opción estratégica*" refiere, por un lado, a decidir hacer algo o tomar una iniciativa sobre determinada situación, lo cual implica descartar otras alternativas; por otro lado, esas decisiones también dependen de las elecciones pasadas, al tiempo que se convierten en acciones críticas o trascendentales sobre el desarrollo presente y futuro de los actores (Kochan, Katz y McKersie, 1986; Boxall, 2008; Boxall y Haynes, 1997, Cedrola Spremolla, 1995).

En tal sentido, y con el propósito de describir el marco contextual de esta investigación, pueden distinguirse en dos períodos. El primero, se extiende desde la década de los '90 hasta el año 2002, durante el cual se implementaron medidas que desde lo político fueron de índole neoliberal, y que en el plano económico se plasmaron en el denominado "plan de convertibilidad"<sup>41</sup>. El segundo período, que se

---

<sup>41</sup> Haciendo referencia a esta primera época, se utilizará indistintamente década neoliberal o período de convertibilidad dado que ambas denominaciones refieren al mismo período.

inicia en 2003 y se prolonga hasta el 2011, y supone la puesta en marcha de medidas que buscaron revertir algunas de las políticas ejecutadas durante el momento anteriormente señalado.

El aludido corte temporal se trazó considerando la dinámica de aquellos sectores en los que Camioneros ejerce la representación de trabajadores: transporte, logística y servicios anexos. Se entiende que en esos contextos sus opciones estratégicas cobraron especial relevancia debido a la transformación y crecimiento del transporte automotor de cargas, junto a la aparición de nuevos segmentos de mercado dentro del sector, tales como la logística, la recolección de residuos, el correo postal y el transporte de caudales. Todo lo cual, se interpreta que ha contribuido con el posicionamiento actual de este actor en el sistema de relaciones laborales del país.

### **2.1. 1991-2002: Los rasgos del neoliberalismo en Argentina**

La década de los años '90 es un período de marcadas transformaciones, tanto en el esquema político como a nivel económico, recibiendo también la influencia de cambios producidos en el contexto internacional. Las reformas estructurales implementadas, orientadas a la apertura y desregulación de los mercados; la privatización de empresas estatales y la modernización del Estado – mediante la disminución del déficit fiscal y la reconversión productiva– modificaron el rumbo de la economía, generando consecuencias irreversibles en el orden de lo laboral y social (Salvia, 2001).

Si bien durante los '90 se verifica un crecimiento económico notable, sumado a la reducción de las tasas de inflación y a la rápida recuperación de las inversiones, la contracara de ello fueron las elevadas tasas de desempleo. En efecto, mientras el PBI<sup>42</sup> creció, aproximadamente, a una tasa del 6% anual entre 1991 y 1998, la tasa de desempleo se incrementó más del 12% en el mismo período (Heymann, 2000). En este sentido, como menciona Salvia:

---

<sup>42</sup> El Producto Bruto Interno es un número índice que representa el valor de lo producido en una economía en un período determinado. “Producto” remite al valor agregado en el período; “bruto” a que no se considera la depreciación de los bienes de capital, e “interno” implica que distingue entre factores extranjeros y nacionales (Fanelli, 1999).

[...] en la Argentina de los años noventa la recuperación de la actividad económica –entre 1990 y 1994– no redundó en una creación de puestos de trabajo igual –ni en número ni en calidad– a los destruidos por las privatizaciones, la apertura y la modernización” (2001:1).

Los puntos destacados de esa etapa de la economía argentina se centraban en los problemas de financiamiento de la deuda externa y del superávit comercial, producto de la limitación del gasto interno. Sin embargo, en esa misma fase también se amplió el acceso al crédito del exterior, a la vez que produjo una marcada apertura en el intercambio de bienes y servicios, incrementándose significativamente las importaciones respecto de las exportaciones. Esto generó, a su vez, un saldo deficitario en las cuentas nacionales que agravó la inestable situación interna que resultara de la crisis económica internacional que acompañó a esta fase.

En este sentido, se destacan dos hechos que influyeron en los procesos de reestructuración del país. Por un lado, la suba de las tasas de interés de los Estados Unidos a principios de 1994 y, por el otro, el llamado “efecto tequila”, provocado por la devaluación mexicana a fines de dicho año, todo lo cual se tradujo en el aumento de las tasas de interés y el racionamiento del crédito interno (Heymann, 2000). El efecto recesivo de aquella crisis repercutió en el empleo, agravando aún más la situación de desocupación en las ramas productivas y fomentando la proliferación del trabajo no registrado (Salvia, 2001).

Ahora bien, para encausar y desarrollar este proceso de reestructuración del Estado fue necesario modificar los pilares que conformaban la base del sistema económico argentino. En ese sentido, a continuación se expondrán brevemente las principales transformaciones en materia de políticas económicas implementadas durante la década de los años '90, enfatizando su impacto en el mercado de trabajo.

La crisis heredada en la década anterior, visible en la caída de los ingresos reales y en la desorganización en la gestión de las finanzas públicas, sumado a un contexto hiperinflacionario en aumento, dejó al descubierto el reclamo social demandante de estabilidad, tanto en la organización económica como en la acción gubernamental. En respuesta, el Estado encaró una serie de medidas destinadas a rediseñar ciertas instituciones, basadas en decretos de emergencia, instrumentos legislativos, e incluso regímenes de apertura comercial internacional (como el MERCOSUR), que permitieron, inicialmente, revertir la situación (Heymann, 2000).

Una de las principales transformaciones con respecto a la política monetaria y financiera fue la instauración del sistema de convertibilidad en 1991, favorecido por un incremento de la demanda de divisas y la existencia de acumulación de reservas en el Banco Central, producto del superávit comercial generado por las bajas importaciones. En 1991, se aprobó la ley de convertibilidad N° 23.928 y, en 1992, se reformó la carta orgánica del Banco Central, constituyéndose ambos en los instrumentos básicos del (re)ordenamiento del sistema. La característica principal de este régimen cambiario consistía en:

“[...] permitir la conversión libre entre la moneda nacional y otras divisas a una paridad fija. En nuestro país la paridad está fijada por ley y para garantizar la convertibilidad ante un ataque especulativo se exige que el Banco Central guarde un respaldo en divisas de la base monetaria del ciento por ciento” (Fanelli, 1999: 414-415).

Además, se limitaron los créditos otorgados al gobierno y a los redescuentos del Banco Central, institución que adquirió autonomía para llevar a cabo políticas de contracción y/o expansión de la oferta dineraria (Heymann, 2000).

El gobierno del Dr. Carlos Saúl Menem cargaba con el peso de reducir los exorbitantes niveles inflacionarios heredados de la década de los '80, por ello la fijación del tipo de cambio 1 peso igual a 1 dólar fue ampliamente aceptada dado que logró estabilizar la inflación<sup>43</sup>, ampliándose asimismo los niveles de las transacciones de crédito. Sin embargo, desde su implementación hasta su agotamiento, esta medida condujo a que esos “efectos positivos” sean considerados posteriormente insostenibles, dado que, como señala Neffa:

La tasa de cambio fija a razón de un peso (sobreevaluado) por dólar contribuyó al deterioro y déficit del comercio exterior, desalentando las exportaciones y abaratando las importaciones. La eliminación o reducción de las barreras aduaneras que acompañó a la convertibilidad impactó mucho sobre la industria manufacturera, tradicionalmente poco competitiva en materia de costos y de calidad (Neffa, 2005:26-27).

Esta breve cita refleja no sólo las consecuencias negativas que la paridad cambiaria provocó sobre el desarrollo económico del país, sino que introduce otra arista del sistema de convertibilidad, como fue la apertura al comercio exterior. Con el objetivo de proyectarse internacionalmente y atraer el ingreso de capitales

<sup>43</sup> En 1989 la escalada inflacionaria había incrementado los precios hasta alcanzar una exorbitante tasa del 5000% anual (Centro de Estudios para el Desarrollo Argentino-CENDA, 2010).

extranjeros al país, el gobierno profundizó las medidas de apertura económica iniciadas en 1989, reduciendo aranceles de importación y eliminando el requisito de consulta para la compra de ciertos artículos en el exterior. Por otro lado, la ley de convertibilidad eliminó gran parte de los derechos de exportación, se favoreció la importación de los bienes de capital (maquinarias) y materias primas (insumos) y, en 1991, se firmó el Tratado de Constitución del Mercado Común del Sur (MERCOSUR). Dicho proyecto de integración regional, conformado por Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay, fue concebido con el fin de potenciar las relaciones entre esos países, priorizando el aspecto comercial. Con esa meta, se redujeron paulatinamente los gravámenes para las transacciones entre los países miembros del MERCOSUR y, finalmente, en 1994, se estableció una unión aduanera apoyada en un arancel externo común. Estas políticas de comercio exterior, ampliaron y diversificaron los volúmenes de las importaciones, volviéndose Brasil uno de los socios más beneficiados en ese sentido, a la vez que el incremento en el flujo de intercambios interregionales generó una presión competitiva en la producción nacional de bienes. Sin embargo, la dependencia comercial generada hacia Brasil comenzó a mostrar sus desventajas respecto al crecimiento económico de la Argentina cuando, en 1991, el gobierno brasileño devaluó su moneda, provocando una gran tensión entre los países miembros del MERCOSUR. Argentina, particularmente, se vio afectada debido a que ambos países mantenían una estrecha relación de importación y exportación de bienes respecto de los demás socios del bloque.

Finalmente, otra de las aristas fundamentales que caracterizó a la estructura de la convertibilidad es la privatización de un gran número de empresas y actividades pertenecientes al sector público. En este sentido, como destaca el Centro de Estudios para el Desarrollo Argentino (CENDA), las medidas desarrolladas durante los años '90 sentaron las bases de la desindustrialización del país:

Durante estos años, la retirada del Estado cobró un impulso vigoroso a través de un salvaje programa de privatización de las empresas y los servicios públicos, alcanzó incluso al sistema estatal de jubilaciones en su conjunto. Al mismo tiempo se desregularon prácticamente todos los campos de la actividad productiva local en el contexto de una indiscriminada apertura de la economía de mercado mundial [...] (CENDA, 2010:16).

Estas medidas “pro-mercado” se presentaban como un plan de reestructuración de las funciones del Estado quien, al deshacerse de las empresas públicas altamente deficitarias, obtendría los recursos necesarios para anular la deuda pública, al tiempo que incrementaría las inversiones hacia los sectores de servicios públicos –acotadas por las limitaciones financieras de las empresas estatales– (Heymann, 2000). No obstante, como señala Neffa (2005), lejos de lograr las finalidades propuestas, las políticas implementadas incentivaron:

“[...] la constitución de oligopolios en sectores estratégicos de la economía y dejaron sin trabajo a miles de asalariados, muchos de los cuales fueron estimulados o forzados a aceptar retiros voluntarios o jubilaciones anticipadas –financiadas con endeudamiento externo– sin que se contratara a jóvenes en su reemplazo” (Neffa, 2005:27).

Por lo tanto, si bien en un principio las privatizaciones permitieron el ingreso de un gran flujo de capitales extranjeros –conformando el 44% de las entradas netas de capitales entre 1990 y 1993–, posteriormente esa proporción se redujo, si se considera el total del financiamiento externo. Asimismo, los segmentos de la economía que fueron privatizados, inicialmente mostraron una tendencia positiva plasmada en el crecimiento de los servicios de infraestructura (electricidad, agua y gas; transporte y comunicaciones), viéndose, además, beneficiados por la marcada insatisfacción de los usuarios al momento de efectuarse las privatizaciones (Heymann, 2000). Sin embargo, la combinación propuesta por la convertibilidad de un tipo de cambio sobrevaluado (que encareció la producción nacional) sumado a una total apertura comercial (que fomentó las importaciones), acabó destruyendo la producción local, limitando la economía argentina a los negocios financieros, los servicios y la producción primaria (CENDA, 2010).

En este sentido, tal como se mencionó anteriormente, el crecimiento de la actividad económica no se correspondió con una mayor demanda de mano de obra, sino que, por el contrario, se incrementó la tasa de desocupación y se produjo un notorio cambio en la composición de la masa de asalariados respecto a sus edades y calificaciones.

### **2.1.1 Mercado de trabajo durante el neoliberalismo: entre la desregulación y la flexibilización**

Desde la entrada en vigencia del régimen de convertibilidad, se lograron equilibrar varios de los pilares básicos de la macroeconomía: la tasa de actividad se incrementó considerablemente y se registró una evolución respecto a la eficiencia productiva en diversos sectores. No obstante, estos aspectos favorables no se extendieron al mercado de trabajo, el cual mostró durante el período tendencias negativas tales como un elevado nivel de desempleo, multiplicación de empleos precarios, flexibilización y desregulación de las normativas laborales (Altimir y Beccaria, 2000).

Las medidas de privatización y apertura económica adoptadas por el gobierno no tomaron en consideración las graves consecuencias sociales que dichos procesos de desindustrialización generarían en los trabajadores, quienes no sólo debieron afrontar exorbitantes niveles de desocupación, sino también un profundo deterioro de su calidad de vida. A este cuadro deben sumarse las reformas laborales implementadas, todas ellas en sintonía con las políticas de empleo que viabilizaron la reestructuración económica de tinte neoliberal que promulgaba la convertibilidad. En este sentido, dichas políticas se orientaban a otorgar flexibilidad al mercado de trabajo –pues el modelo insistía en que la rigidez del mismo era la principal causa de los elevados niveles de desempleo que afectaban a la población– y, fundamentalmente, a reducir los costos laborales no salariales (CENDA, 2010; Altimir y Beccaria, 2000).

Los principales argumentos para emprender las reformas laborales consistían en incrementar la competitividad (a fin de atraer inversiones y dinamizar el sector exportador), vía la reducción de los costos laborales. Por otro lado, se consideraba que la centralización de la negociación colectiva impedía llevar a cabo la flexibilización salarial y adecuar las condiciones de trabajo a los nuevos procesos productivos. También se dictaminó que debían modificarse ciertas normativas laborales en vigencia, dado que las mismas no se adaptaban a las necesidades que suponía el nuevo sistema. En este caso, para recortar los costos laborales se debían disminuir los aportes y contribuciones a la seguridad social; reducir los costos relacionados a las indemnizaciones por despido, accidente o enfermedad laboral;

aumentar la previsibilidad del costo laboral; flexibilizar la duración de la jornada laboral y las vacaciones para mejorar la distribución del tiempo de trabajo; y descentralizar la negociación colectiva, con fin de reducir las frecuencias de las negociaciones a nivel sectorial que dificultaban a los empresarios aplicar las nuevas medidas que erosionaban la estabilidad de los puestos de trabajo (Altimir y Beccaria, 2000).

Con el propósito de flexibilizar la contratación, hacia fines de 1991 se sancionó la Ley Nacional de Empleo N° 24013, cuya principal finalidad era “[constituirse en] una herramienta de prevención y regulación de los desequilibrios laborales y sociales que prometían los cambios estructurales” (Salvia, 2001:3). Esta normativa introdujo un cambio significativo en la regulación laboral que regía hasta ese momento, dado que incorporó una nueva modalidad de contratación por tiempo determinado, la cual no sólo acabó con la tradicional forma de contratación a largo plazo, sino que, además, desembocó en diversas formas de trabajo precario<sup>44</sup>.

Si bien estas modalidades no podían emplearse para reemplazar trabajadores (en lugar de crear nuevos puestos de trabajo) y sólo podían utilizarse previa autorización vía negociación colectiva, su finalidad era reducir al máximo el costo laboral a través de la exención del pago de aportes y de la disminución de los costos por despido (Altimir y Beccaria, 2000; Salvia, 2001). La consecuencia de la utilización excesiva e inadecuada de estos nuevos instrumentos amparados por la legislación laboral, que se proponían maximizar la competitividad de las empresas reduciendo los costos laborales, no fue sólo un incremento de la desocupación y la subocupación, sino que se produjo una precarización de los puestos de trabajo así como de la calidad y las condiciones laborales, intensificando de esta forma las desigualdades de ingresos entre ricos y pobres.

---

<sup>44</sup> Siguiendo a Altimir y Beccaria (2000), las nuevas formas de contratación creadas fueron: a) el fomento del empleo orientado a los desempleados inscriptos en las redes de oficinas de intermediación; b) práctica laboral: dirigido a jóvenes de hasta 24 años y con una extensión límite de 1 año, libraba al empleador de todo pago de aportes o contribuciones; c) trabajo de formación: orientado también a los jóvenes; d) contrato de aprendizaje: destinado a la incentivar la incorporación de jóvenes entre 15 y 24 años al mercado de trabajo, se trataba de una relación contractual pero no de tipo laboral, por ello, su duración no podía extenderse por más de 24 meses; e) de fomento del empleo: promovía la contratación de grupos sociales usualmente marginados –discapacitados, mujeres, ex combatientes y personas mayores de 40 años– a fin de reinsertarlos en el sistema.

Como se mencionó anteriormente, la década de los '90 implicó una reestructuración del Estado, que se vio en la "obligación" de reformar las normativas e instituciones laborales a fin de hacerlos funcionales a las necesidades empresariales y a las organizaciones financieras internacionales. En base a ello, las principales acciones desarrolladas tendieron a la disminución de las obligaciones patronales, la flexibilización contractual, la instauración de la polifuncionalidad a fin de intensificar el rendimiento de los trabajadores (en lugar de crear nuevos puestos de trabajo), la privatización del sistema de seguridad social y de atención a la salud, la modificación de los procesos de trabajo y, finalmente, lograr la deslegitimación y debilitamiento sindical llevando la negociación colectiva al nivel empresarial e individualizando la relación salarial (Neffa, 2005; Salvia, 2001). En este sentido, como establece Salvia, las reformas laborales de la época giraron en torno a tres ejes fundamentales:

A nivel del proceso productivo, flexibilización y reducción de costos laborales (flexibilidad interna y externa; disminución de impuestos y cargas laborales-reducción del salario indirecto); a nivel político, debilitamiento del poder sindical (reglamentación del derecho de huelga, descentralización de la negociación colectiva llevándola al ámbito de la empresa; la quita del manejo centralizado de las obras sociales a los sindicatos). [...] ligado al avance del capital financiero sobre una rentabilidad extraordinaria, puede reconocerse un tercer eje referido al proceso de privatización de la Seguridad Social, con creación de un mercado de capitales y nuevos negocios en el área social (privatización de los fondos previsionales -AFJP-, implementación de las aseguradoras de riesgo de trabajo -ART-, y desregulación de las Obras Sociales) (Salvia, 2001:4).

Posteriormente, el elevado nivel de desocupación –que en 1994 alcanzaba el 12,2%, elevándose al 18% en 1995 (Altimir y Beccaria, 2000) – se transformó en la principal preocupación del gobierno en el campo laboral, dado que rápidamente dicha situación comenzó a generar descontento en un importante y creciente segmento de la sociedad. Como gran parte de las políticas adoptadas durante la década, se buscó amortiguar la conflictividad social a través de la implementación del seguro de desempleo, subsidios para capacitación y formación, y programas de empleo transitorio (Salvia, 2001). Por otro lado, a partir de 1995, se eliminó el requisito de preaviso ante el despido y se eximió a los empleadores del pago de aportes a los trabajadores durante el período de prueba, el cual se podía extender hasta seis meses. Si bien este último aspecto se modificó en 1998, esta nueva

reforma de las normativas laborales alteró el régimen indemnizatorio, disminuyendo los montos para los casos de trabajadores de menor antigüedad (Heymann, 2000).

Finalmente, durante esta década, signada por la precarización y desregulación de los derechos y condiciones laborales, los sindicatos desarrollaron:

“[...] una estrategia esencialmente defensiva, apuntando prioritariamente a una conservación de atribuciones y poderes corporativos (defensa de los fondos de la obras sociales), antes que la defensa de los derechos laborales y condiciones de trabajo” (Salvia, 2001: 5)

En este contexto, durante la convertibilidad, los sindicatos buscaron frenar su debilitamiento producto de la descentralización de las negociaciones colectivas y de la pérdida de poder de maniobra en la administración de las obras sociales, al tiempo que su imagen como institución que representaba los intereses de los trabajadores se desdibujaba<sup>45</sup>. Como corolario, el movimiento obrero sufrió una desestabilización y fragilidad que provocó una ruptura al interior de los sindicatos, dejando a los trabajadores totalmente desamparados frente a una profunda crisis económica, política y social provocada por el agotamiento del régimen de la convertibilidad y de la política de corte neoliberal.

### **2.1.2 1998-2002: Crisis, recesión y transiciones de un modelo en agonía**

Como describimos en párrafos anteriores, el punto de saturación del sistema de convertibilidad convergió en una profunda recesión iniciada en 1998, agravada por las crisis económicas internacionales que se produjeron en 1997 en el sudoeste asiático y, al año siguiente, en Rusia (Damill y Frenkel, 2003).

La situación de nuestro país, ya vulnerable por los niveles deficitarios de cuenta corriente, se vio sumida en una espiral descendente (Damill y Frenkel, 2006). La ausencia de los fondos necesarios para mantener la acumulación de reservas, imprescindibles para sostener el funcionamiento de la convertibilidad, derivó en una fuerte contracción del PBI que, posteriormente, sería el puntapié inicial de la crisis de 2001-2002. De acuerdo a un informe elaborado por el Ministerio de Economía y Producción:

<sup>45</sup> Este debilitamiento de los sindicatos no fue sólo un fenómeno particular de Argentina sino que se extendió también al resto de América Latina (Zapata, 2003).

“La debacle del régimen de convertibilidad fue el resultado de su incapacidad para generar los ajustes necesarios frente a la importante magnitud del cambio de tendencia en la posición externa de la economía” (2004:37).

En ese sentido, intentar mantener a cualquier costo la paridad peso–dólar, provocó que la única manera de enmendar los precios relativos, fuera a través de la reducción de la inflación (deflación).

Sin embargo, la escasa flexibilidad de dicho régimen, junto a la inexistencia de instrumentos políticos (debido al debilitamiento del Estado) para adaptar el plan económico a las nuevas condiciones macroeconómicas, llevó al gobierno a implementar políticas fiscales restrictivas con el fin de recuperar la capacidad de pagos, incrementar la demanda interna y superar la recesión (Damill y Frenkel, 2006).

Lejos de lograr los resultados esperados, dichas medidas profundizaron tanto los desequilibrios económicos existentes como el malestar social, cuyo desenlace, a fines de 2001, fue la brusca caída del sistema de convertibilidad, dejando como consecuencia una fuerte depreciación y devaluación del peso y la cesación de pagos de la deuda externa. Sin embargo, como establece Amico “la devaluación coronó ese proceso para ‘liberar’ a la política monetaria y cambiaria del corsé de la convertibilidad, pero no provocó el ajuste” (2008:37). Por lo tanto, como establece ese autor, el gobierno del Dr. Fernando De la Rúa debió desarrollar otro tipo de acciones para poder remontar la crítica situación económica del país, destacándose las limitaciones a la extracción de depósitos en los bancos (comúnmente conocidas como “corralito”) y una real interrupción en la cadena de pagos (Damill y Frenkel, 2006). Los impactos de estas medidas se plasmaron en indicadores como el PBI, cuya caída fue en 2002 del 10,9% en términos reales, la producción de bienes y servicios se contrajo un 11,2%, y la recaudación impositiva declinó en un 28,8% (Ministerio de Economía y Producción, 2004). Asimismo, esta crisis se trasladó a los indicadores sociales, contribuyendo a incrementar la caída del salario, las tasas de desempleo y los niveles de pobreza. Al respecto, según el CENDA, la fragilidad del mercado de trabajo quedó demostrada en un incremento del trabajo no registrado sobre el empleo total, que en 2001 alcanzó el 42,4%; la tasa de desocupación creció al 24,5% en 2002; la participación de la masa salarial en la economía disminuyó a un

34,6% y, finalmente, el 57,5% de la población vivía en situación de pobreza, dato que sintetiza la situación social más caótica de la historia reciente: (CENDA, 2010).

A principios de 2002, y en plena devaluación de la moneda, el Dr. Eduardo Duhalde –elegido presidente interino en enero de ese año por la asamblea legislativa– deroga la ley de convertibilidad, estableciendo un nuevo régimen cambiario libre. Éste implicaba la no intervención del gobierno, quedando el precio del dólar determinado por el juego de la oferta y la demanda del mercado (Wainer, 2010).

Este hecho modificó el valor local de las importaciones y exportaciones dado que, a fines de 2002, la caída del PBI se frenó como consecuencia de la reactivación del mercado interno que supuso la sustitución de importaciones. Las mismas, se habían encarecido frente el nuevo tipo de cambio, favoreciendo así la competitividad de los productos argentinos en el exterior (Wainer, 2010).

Es en ese momento comienza paulatinamente a revertirse la crítica situación económica, laboral y social en la que la convertibilidad y las medidas neoliberales habían dejado sumida a la Argentina. La recesión requería de nuevas acciones políticas, no sólo para sacar al país del profundo colapso financiero, sino también para recomponer la confianza y legitimidad de la sociedad frente a un Estado que había deteriorado su calidad de vida y trabajo.

A partir de 2003, se inicia una nueva etapa marcada por la recuperación de la estabilidad de los precios, la paulatina y constante reactivación de la actividad productiva, el mejoramiento de los niveles y calidad del empleo y, consecuentemente, la disminución del estado de pobreza e indigencia que atravesaba a la mayoría de los hogares argentinos (Damill y Frenkel, 2003).

## **2.2. 2003-2011: El fin de la década neoliberal y los rasgos de un nuevo contexto en Argentina**

A diferencia de lo ocurrido en Argentina en períodos recesivos previos:

“[...] los traumáticos episodios políticos y económicos que pusieron fin al régimen de convertibilidad no fueron seguidos por una depresión aún más profunda, sino por una recuperación extraordinariamente veloz, que se inició apenas un trimestre después de esos eventos” (Damill y Frenkel, 2006:115).

Esta nueva fase de recuperación de la economía fue tan rápida que pronto se convirtió en un hecho a ser estudiado por diversas corrientes económicas. Sin embargo, tal recuperación no fue percibida con la misma rapidez por gran parte de la sociedad, debido a la aún palpable inestabilidad política emparentada con la desconfianza hacia los representantes. El “que se vayan todos” dominaba las calles.

El deterioro económico, político, social y laboral experimentó un giro brusco a mediados de 2003, como resultado de la intervención activa del Estado poniendo en el centro de las decisiones políticas las necesidades de la población y las posibilidades de crecimiento económico del país. En ese marco, se propuso una planificación y aplicación de un modelo de desarrollo basado en la acumulación productiva, a diferencia del régimen anterior que se apoyaba en la acumulación financiera, la desindustrialización y el achicamiento del Estado (Panigo y Neffa, 2009).

Los factores que favorecieron la recuperación de la economía combinan diversas variables de tipo externo (comercio internacional) e interno (crecimiento del mercado local e intervención del Estado mediante políticas públicas activas).

Las primeras, coincidieron con un ciclo expansivo de la economía mundial entre 2003 y 2008, como resultado de la disminución de las tasas de interés y un incremento en los precios relativos de los productos argentinos destinados a la exportación, fundamentalmente, los commodities (CENDA, 2010). Este proceso sentó las bases para un rápido crecimiento económico potenciando, a diferencia de políticas anteriores, el desarrollo de la industria local a través del encarecimiento del dólar, lo cual permitió la expansión de algunas ramas de producción que prácticamente habían dejado de existir.

Por su parte, las variables internas acompañaron las favorables condiciones externas mediante políticas macroeconómicas acorde a las circunstancias. Entre ellas, fueron fundamentales las políticas de reimplantación de controles cambiarios que obligaron a los exportadores a gastar gran parte de las divisas generadas por las transacciones en el comercio exterior en el mercado interno. Por otro lado, la fijación de retenciones a las exportaciones provocó un efecto positivo respecto a la devaluación de la moneda, ya que impidió que aumentaran los precios de los productos primarios (importados y exportables) en el mercado interno. El dinero

recaudado a través de estos impuestos contribuyó a moderar el incremento de los precios de los bienes transables y a recomponer el equilibrio fiscal, reduciendo, a su vez, el impacto en el tipo de cambio y los precios internacionales en los salarios reales (Damill y Frenkel, 2006; CENDA, 2010).

En párrafos precedentes mencionábamos la relevancia del establecimiento de una política cambiaria destinada a impedir la apreciación del peso, mediante la intervención gubernamental a través del Banco Central. Esta medida, no sólo favoreció y fomentó el desarrollo del sector productivo local frente a las importaciones, sino también permitió incrementar la rentabilidad de las exportaciones y mantener una cuenta corriente superavitaria disminuyendo, a su vez, las restricciones externas (MTEySS - Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 2010).

Por su parte, las políticas de desendeudamiento, que consistieron en renegociar la deuda pública y reanudar los pagos de las obligaciones financieras que Argentina tenía con el Fondo Monetario Internacional, otorgaron al país mayor autonomía y libertad para manejar la política económica y fiscal, lo cual posibilitó el incremento del gasto y la inversión pública (MTEySS, 2010). Además, estos factores fueron determinantes para la “recuperación y resignificación del rol del Estado definiendo y articulando las políticas económicas, laborales y sociales” (MTEySS, 2010:15).

Para poder concretar estas políticas de reactivación y recuperación socio-económica, el gobierno contó con dos factores estructurales preexistentes en el país: la presencia de una importante capacidad productiva prácticamente inactiva, sumada a una importante oferta de mano de obra desempleada, cuyo grado de necesidad los llevaba a prestar su fuerza de trabajo a cambio de salarios bajos (CENDA, 2010).

Esta situación interna sentó las bases para establecer un nuevo esquema productivo fundado en la sustitución de importaciones y el impulso para el desarrollo de la industria nacional. Sin embargo, se destaca la influencia que ejerció en este proceso el cambio producido en la estructura de los precios relativos y en las tasas de interés, que fue prácticamente opuesta a los elevados valores de la década de los años '90.

En este sentido, debemos destacar que si bien durante el régimen de convertibilidad la apreciación cambiaria había generado una caída en los precios de los bienes transables comerciables en el exterior, provocando al mismo tiempo el aumento de los servicios públicos no transables (debido a las privatizaciones), pos 2003 el fenómeno se invirtió. Esto se debió a que, al devaluar el tipo de cambio, éste funcionó como una “barrera de protección” que recompuso los precios de los bienes transables frente a los no transables que se mantuvieron congelados por decreto del gobierno (Wainer, 2010). Todo ello sumado a las bajas tasas de interés que desestimulaban la colocación de dinero en el sector financiero (cuyo retorno ahora, a diferencia del período anterior, era muy bajo) favoreció la inversión en el sector productivo, el cual, durante la convertibilidad, generaba pérdidas por los bajos precios y la desindustrialización. Al mismo tiempo, esto permitió una rápida expansión de la producción local, principalmente aquellas orientadas al consumo interno (CENDA, 2010). De esta manera, durante los comienzos de esta etapa, el patrón de crecimiento pasó a estar encabezado por el sector productivo, particularmente la industria manufacturera, a diferencia del período anterior que había sido liderado y sostenido por el sector de servicios.

La literatura consultada (Damill y Frenkel, 2006; Panigo y Neffa, 2009; CENDA, 2010) coincide en que entre 2003-2007 la expansión de la economía fue posible gracias a la convergencia de intereses entre los diversos sectores económicos y sociales: quienes se dedicaban a la exportación contaban con el incremento de los precios mundiales y el ventajoso nivel del tipo de cambio competitivo (aunque moderado por las retenciones); quienes pertenecían a la industria de mercado internista, se encontraron frente a un sector que se desarrollaba de una forma sin precedentes y, a su vez, los trabajadores gozaban de la reactivación respecto a la generación de empleos, lo cual permitía incrementar su capacidad de consumo. Esta importante diferencia en relación a la convertibilidad – en la que las exportaciones generaban más endeudamiento que ganancias; la industria nacional había quedado obsoleta y desaparecía producto de las crecientes importaciones; y el desempleo acogía a la mayor parte de los trabajadores– explica, en gran parte, la legitimidad y apoyo con el que contó el gobierno del Dr. Néstor Kirchner (presidente electo en 2003) durante esta primera etapa de reformas económicas (CENDA, 2010).

La anterior secuencia de hechos da la pauta de que esta fase, que posibilitó al país salir airoso de la situación crítica de 2001-2002, no fue casual. En efecto, este modelo fue planificado e implementado por un gobierno que, más allá de contar con un contexto internacional favorable, recuperó el factor trabajo como centro del esquema de desarrollo. El trabajo, luego de ser desregulado, precarizado y flexibilizado durante la convertibilidad, se transformó en el eje de las políticas públicas y el engranaje en torno al cual se integraron y armonizaron las cuestiones sociales y económicas del momento.

### **2.2.1. El mercado laboral y la recuperación del factor trabajo**

Como se mencionó, durante la década de los '90, el mercado de trabajo se vio totalmente desprotegido como consecuencia de su precarización, flexibilización y desregulación normativa; sumado a las privatizaciones y al socavamiento del poder de negociación sindical que, en conjunto, debilitaron la fuerza colectiva de estas organizaciones, convirtiéndolas en las principales receptoras de los desajustes económicos y políticos del país.

Sin embargo, con la salida de la convertibilidad, se instauró un esquema de desarrollo que “[...] colocó nuevamente al trabajo como la principal forma de inclusión social de la población, revirtiendo el estado de subutilización de la mano de obra” (Panigo y Neffa, 2009:5).

Entre las políticas laborales más destacadas del período pueden citarse las siguientes: actualización y reinstitucionalización del Salario Mínimo Vital y Móvil, que volvió a ser un instrumento fundamental para fijar un piso salarial, sobre todo para los trabajadores de más bajos ingresos y, a su vez, fomentar una distribución más justa de los mismos; la sanción la ley de ordenamiento laboral -LOL- n° 25.877, la cual se presentó como un instrumento normalizador de las relaciones laborales, tan devastadas durante la década previa. Dicho cuerpo normativo brindó una serie de elementos que permitieron revertir algunas de las normativas que habían flexibilizado el trabajo, devolver a los sindicatos su capacidad de negociación en representación de los trabajadores, fomentar la generación de empleo en las pequeñas y medianas empresas, al tiempo que promovió la intervención de MTEySS para controlar y garantizar el efectivo ejercicio de las normas laborales respecto a las condiciones, seguridad e higiene del trabajo (MTEySS, 2010). Por lo tanto, esta

ley marcó un cambio relevante respecto a las políticas flexibilizadoras heredadas del ciclo anterior. De hecho, Panigo y Neffa (2009) señalan que la disminución del número de trabajadores no registrados<sup>46</sup> entre los años 2003 y 2008 se explica, en gran parte, por la aplicación de las medidas de la LOL relacionadas a: 1) la simplificación del registro de nuevos puestos de trabajo; 2) mayor y mejor supervisión del cumplimiento de la normativa laboral bajo la órbita del MTEySS; 3) reducción especial para PyMES de costos salariales para incentivar nuevas contrataciones en blanco (MTEySS, 2010); 4) traspaso de locaciones de servicio a relación de dependencia en el sector público y 5) normativas especiales destinadas a promover la regularización de impuestos y recursos a la seguridad social.

Puntualmente, a nivel colectivo, las modificaciones en la normativa laboral impulsadas por la LOL facilitaron y promovieron la negociación colectiva por rama de actividad económica; restablecieron la ultractividad<sup>47</sup> de los convenios colectivos; otorgaron el derecho de negociación al sindicato con personería gremial de mayor jerarquía; instituyeron la articulación convencional con preferencia del convenio de ámbito superior (es decir, por rama de actividad); repusieron que los convenios colectivos posteriores sólo modifican al existente cuando establecen medidas más favorables al trabajador; obligaron a las empresas en crisis a negociar colectivamente la decisión de suspender la aplicación del CCT; reformularon la lista de actividades consideradas como servicios esenciales, los cuales deben garantizar una prestación mínima evitando su total interrupción frente a la toma de una medida de acción directa, entre los aspectos más relevantes (Palomino y Trajtemberg, 2006; Panigo y Neffa, 2009). Estas medidas pusieron en evidencia la intención del Estado de recomponer la situación de los trabajadores a través de un mecanismo de discusión tripartita como es la negociación colectiva.

Por cierto, tampoco debe perderse de vista el hecho de que esto también fue viable gracias a ciertas opciones estratégicas adoptadas por algunos sindicatos durante los '90. Entre ellas, se destaca la preservación de prerrogativas tales como

---

<sup>46</sup> A propósito, cabe destacar que en el marco de este relevante crecimiento económico con generación de empleo, entre 2002 y 2008 se crearon 4,2 millones de puestos de trabajo (CENDA, 2010).

<sup>47</sup> Se denomina "ultractividad" al mecanismo por el cual se extiende el plazo de vigencia del convenio colectivo de trabajo (CCT), hasta tanto se celebre uno nuevo (ley de negociación colectiva N° 14.250 establece en sus arts. 5° y 6°).

la negociación colectiva centralizada, el monopolio de representación vía personería gremial, la administración de las obras sociales y el cobro de la cuota sindical<sup>48</sup>. Tras el avance de las políticas neoliberales de la década anterior, dichas opciones estratégicas permitieron a los sindicatos recuperar su capacidad de negociación frente a los restantes actores de las relaciones laborales (Etchemendy y Collier, [2007] 2008).

En efecto, durante este período, el ejercicio de la negociación colectiva adquirió una dinámica totalmente diferente a la de la década anterior. Dicha tendencia se evidencia en una mayor cantidad de convenios colectivos de trabajo firmados, pues “mientras que en la década de los noventa el promedio no superaba las 200 negociaciones anuales, [en este período, sólo] en 2009 se homologaron 1331 convenios y acuerdos colectivos [...]” (MTEySS, 2010:42).

En esta línea, como una característica de las nuevas estrategias de negociación, se destaca el hecho de que a partir del año 2006 el gobierno propició incrementos salariales a través de paritarias dando, de esta manera, mayor protagonismo a los sindicatos y dejando de lado el recurso de otorgar aumentos salariales a través de sumas fijas –iniciativa que fuera tomada inicialmente– (CENDA, 2010).

De esta forma, paulatinamente se reanudó la negociación a nivel de actividad, la cual durante los años ‘90 había sido prácticamente reemplazada por la negociación a nivel de empresa. La importancia de esto radica en el hecho de que las negociaciones por rama de actividad o sectoriales tienden a involucrar a más trabajadores, es decir, se amplía la cobertura debido al efecto *erga omnes*<sup>49</sup> que tiene este instituto.

Por otro lado, la recuperación de la acción sindical permitió no sólo renegociar salarios, sino también otros contenidos. En efecto, a partir de 2004, se dio lugar a

---

<sup>48</sup> Según el art. 37 de la Ley de Asociaciones Sindicales (LAS) (Nº 23.551) los ingresos de los sindicatos básicamente son: a) la cuota sindical (aportes ordinarios o extraordinarios de los afiliados) y las contribuciones de solidaridad (para afiliados y no afiliados) pactadas vía negociación colectiva; b) los bienes adquiridos y sus frutos; c) las donaciones, legados, aportes y recursos no prohibidos por ley.

<sup>49</sup> Esto implica que el sindicato que negocia colectivamente lo hace para el conjunto de los trabajadores de la actividad y no sólo para los afiliados (Artículos 3, 8 y 9 de la Ley de Negociación Colectiva Nº 14.250).

cuestiones referidas a condiciones de trabajo, formación y capacitación profesional, cláusulas sobre igualdad de género, trato discriminatorio, regulación de modalidades de trabajo. Este cuadro de situación se diferencia sustancialmente de lo acordado durante la década anterior, en la que los principales contenidos negociados se vincularon a la flexibilidad de las modalidades de contratación, de la organización del trabajo y de la jornada laboral. Con esto, se pone de manifiesto que la negociación colectiva durante los '90 se transformó en una herramienta que, lejos de beneficiar el desempeño de los trabajadores, tendió a perjudicarlos debido a que las negociaciones a nivel individual favorecían el abuso de poder empresarial para establecer condiciones laborales precarias (Palomino y Trajtemberg, 2006; MTEySS, 2010).

En síntesis, a partir de 2003 el crecimiento económico fue acompañado por la creación de puestos de trabajo registrados, lo que permitió que los trabajadores volvieran a tener protagonismo en la negociación colectiva para obtener no sólo mejoras salariales, sino también en lo que hace a las condiciones de empleo. Al mismo tiempo, esta situación fue posible gracias a las modificaciones en la legislación laboral que promovieron un mayor reconocimiento de los derechos de los trabajadores.

Sin embargo, hacia el año 2007, este ciclo favorable comenzó a mostrar algunas limitaciones. Tal como lo señala el CENDA:

“[...] la posibilidad de lograr aumentos significativos en los salarios y en la calidad de vida se enfrentaba con el límite impuesto por el mismo patrón de crecimiento, que reposaba en parte en reducidos costos laborales [en dólares respecto a la economía mundial]” (CENDA, 2010:197).

Si bien hasta aquí el círculo fue virtuoso, en cierta forma el modelo impulsado a partir de 2003 continuaba anclado en la “vía lenta”, es decir, en una economía basada en la comercialización de productos primarios y una industria apoyada en costos laborales bajos (en dólares). Al incrementarse el tipo de cambio, la Argentina pierde competitividad no sólo respecto a los salarios sino también al valor de la producción local.

### **2.2.2. 2008-2011: crisis internacional y sus repercusiones en el país**

Durante la primera fase de esta etapa, 2003-2007, la Argentina logró consolidar una estrategia para revertir la crisis socio-económica en la que se hallaba, pudiendo establecer otro patrón de crecimiento. Esto se logró, básicamente, a través del sostenimiento de un tipo de cambio competitivo mediante la fijación de impuestos a las exportaciones que permitieron equilibrar, en parte, la suba de los precios relativos de los bienes. Sin embargo, este elevado crecimiento –que conllevó a la reducción del desempleo– al mismo tiempo impulsó la negociación colectiva, lo cual generó una presión interna hacia el incremento de los costos laborales (Amico, 2010).

A partir de 2008, la alianza entre trabajadores, la industria nacional, el sector empresarial y el gobierno, empezó a debilitarse dado que comenzó a notarse un incremento en los precios internos, lo que determinó una pérdida de efectividad del tipo de cambio real que el gobierno pretendía mantener. En este sentido, las autoridades nacionales se vieron en la encrucijada de sostener un dólar competitivo y niveles salariales que permitieran un poder adquisitivo razonable, mientras que los precios se elevaban junto con los salarios nominales. La presión por no devaluar la moneda y evitar repetir la situación que provocó la crisis de la convertibilidad, implicó que se iniciara un nuevo incremento en los precios (CENDA, 2010).

El tipo de cambio alto actuó como protector de la industria nacional e impulsó las exportaciones generando importantes ganancias. Sin embargo, cuando el valor del dólar comenzó a bajar, y esto se trasladó a los precios, las utilidades de los distintos sectores económicos se vieron amenazadas. En efecto, los exportadores observaron el incremento de sus costos, lo cual limitó su rentabilidad; los productores locales se encontraron amenazados por la competencia externa, debido al encarecimiento de los precios internos y la caída del dólar que fomentó las importaciones; y, finalmente, los trabajadores buscaron que los incrementos del costo de vida sean reconocidos a través de los aumentos salariales, con el fin de mantener el poder adquisitivo del salario real (CENDA, 2010).

Como expresa Amico acerca del quiebre en el ciclo virtuoso de la nueva fase de la economía:

La contracara [de este contexto] es que uno de los problemas principales del régimen actual es su carencia de políticas para contener o administrar la

inflación derivada de la puja entre salarios, rentas, y ganancias (Amico, 2010:1).

Fue así como, a partir de 2007, comenzó a observarse un amesetamiento en el crecimiento que afectó la “tendencia expansiva” producida entre 2002 y 2007, tanto a nivel del empleo como de los salarios, al tiempo que la suba de los precios se aceleraba. En ese escenario, el gobierno se hallaba en la paradójica situación de mantener un tipo de cambio competitivo y salarios bajos para sostener la naciente industria sustitutiva, o bien elevar los niveles salariales, lo cual haría perder competencia a la industria local –principal generadora de empleos–, sumado a la presión de la crisis económica internacional (Arceo y González, 2011).

En esta tensión entre la puja por la distribución de la riqueza y de apreciación cambiaria, el gobierno buscó controlar la suba de precios a través del ajuste (de carácter variable) de las retenciones a las exportaciones, en función de los precios internacionales de los granos. Esta medida fue duramente criticada por distintos grupos, principalmente por las entidades que representan al sector agrario – la Sociedad Rural Argentina, la Confederación Intercooperativa Agropecuaria, la Federación Agraria Argentina y la Confederación Rural Argentina–, quienes no consideraban que la medida tuviera por finalidad contener la inflación diferenciando los precios internos de los internacionales. El rechazo a la propuesta del gobierno se manifestó en una serie de medidas de fuerza impulsadas por el sector agropecuario, las cuales incrementaban a su vez la inflación, debido a que los productores se negaban a abastecer al mercado interno. Finalmente, y ante la ausencia de apoyo suficiente, el Parlamento optó por rechazar las retenciones móviles, lo que provocó, desde mediados de 2008, una importante suba de precios, el debilitamiento del tipo de cambio y, con ello, un gran descontento social (CENDA 2010).

Simultáneamente, el gobierno de la Dra. Cristina Fernández de Kirchner (presidenta electa desde 2007) vio intensificar las tensiones internas a causa de la crisis económica internacional de fines de 2008.

El regreso de la inflación importada, que ahora respondía más bien a causas externas –suba en los precios de los bienes primarios a nivel mundial– que a internas –la devaluación– comenzó a presionar sobre los precios domésticos a partir de 2007 y se intensificó en 2008 (CENDA, 2010:67).

Tal como mencionáramos, el sector del agrario consiguió imponerse en el conflicto por las retenciones, logrando conservar sus ingresos pero desatando un proceso inflacionario. En este escenario, los perdedores fueron los trabajadores, cuyo salario vio disminuir su capacidad de compra. Dicha situación se agravó con la crisis mundial (con epicentro en Estados Unidos) que afectó a todas las economías, provocando una recesión que generó un freno a las exportaciones y se reflejó en el decrecimiento del nivel de actividad del país. El efecto de esta depresión en los precios mundiales fue especialmente notorio en la caída de la producción industrial y del empleo que dicho sector generaba. Este impacto quedó demostrado, por ejemplo, en las tasas de variaciones del PBI negativas durante el 2º y 3º trimestre de 2009 (Arceo y González, 2011).

No obstante, desde fines de 2009 y durante 2010, la economía argentina fue protagonista de una recuperación que la situó en los niveles de crecimiento previos a la crisis internacional. Sin embargo, la conformación del crecimiento por sectores económico se modificó.

En efecto, como rasgo particular de esta etapa, se destaca que desde 2007 los sectores de *servicios* fueron los que crecieron más vertiginosamente, a diferencia de los primeros años del período, en los que la industria y la construcción habían sido los más dinámicos. De esta forma lo resaltaban los especialistas:

La tasa anual acumulativa registrada por el conjunto de los sectores productores de bienes entre 2003 y 2007 resultó del 9,2% y el PBI se expandió al 8,8%, mientras que entre 2007 y 2010 estos sectores crecieron al 3,2% y el PBI al 5,5%” (Arceo y González, 2011:8).

Posteriormente, entre 2009 y comienzos de 2010, el país inició un nuevo trayecto de recuperación y crecimiento económico. Sin embargo, el impacto de la crisis mundial repercutió en los niveles de empleo, lo que impuso cierto freno a las demandas de los sindicatos.

### **2.2.3. El mercado de trabajo hacia fines del período**

A partir de 2007, la creación de puestos de trabajo comenzó a frenarse debido a que los sectores productivos –principales generadores de empleo– fueron desplazados por los servicios, que se consolidaron como los líderes del nuevo crecimiento económico. Dado que estos sectores ostentaban menor capacidad para

crear puestos de trabajo, se produjo una desaceleración en los niveles de empleo (Arceo y González, 2011). De todos modos, si bien el sector servicios no se constituyó en un importante creador de puestos de trabajo, sí logró que ciertas ramas (comercio, transporte, almacenamiento y comunicaciones) conservaran sus niveles de empleo, mientras que las ramas de hotelería, restaurant y administración pública, lograron elevar mínimamente sus niveles de ocupación (CENDA, 2010).

Esta modificación de los sectores de generación de empleo afectó el desempeño del mercado laboral, lo cual se reflejó en una caída de la creación de puestos de trabajo del 1,7% durante el 2º trimestre de 2009 (CENDA, 2010:209), incluso habiéndose implementado el Programa de Recuperación Productiva que subsidiaba parte de los salarios de los trabajadores de empresas con problemas financieros buscando impedir despidos masivos (CENDA, 2010). La magnitud de la crisis impactó en el crecimiento sostenido del empleo que venía manteniéndose desde comienzos de la pos convertibilidad. En efecto, entre 2008 y 2009, 300.000 puestos de trabajo fueron eliminados, siendo esta cifra similar al total de ocupaciones generadas desde el 2º trimestre de 2007, lo que indica un amesetamiento de la generación de empleo en el mercado de trabajo (CENDA, 2010).

Esta dinámica del empleo produjo algunos cambios en la capacidad de negociación de los sindicatos, lo que provocó cierto retroceso en sus demandas respecto a las mejoras salariales obtenidas durante la primera fase del período.

De hecho, la reducción del margen de maniobra de los sindicatos frente a una postura más inflexible del gobierno nacional respecto a sus demandas y cierta reticencia de los empleadores a negociar (e incrementar) salarios, provocaron la reaparición de ciertos rasgos defensivos de la negociación colectiva, característicos de los años '90, lo cual evidenció la tendencia de algunos gremios a priorizar la conservación de los puestos de trabajo por sobre los incrementos salariales. A pesar de ello, y gracias al fortalecimiento adquirido por las organizaciones de trabajadores durante 2003-2007, varios sindicatos continuaron reclamando por la recomposición salarial. Este posicionamiento defensivo fue uno de los motivos que impidió, en parte, que durante 2008 y 2009 no se redujera el ingreso real de los trabajadores (CENDA, 2010).

Por otro lado, la caída de los precios mundiales de productos primarios, junto a cierta desaceleración económica que atravesaba el país, hacia fines de 2008 pusieron un freno al aumento de la inflación, por lo que los incrementos salariales pautados a principios de año fueron mayores a la suba de los precios.

Sin embargo, más allá de esta situación excepcional, la mayoría de los convenios colectivos acordados durante 2009 contaron con cláusulas en las que se negociaron indemnizaciones especiales por despido o suspensiones con reducción del salario, por lo que si bien se pudieron amortiguar los efectos de la crisis, ésta no pasó desapercibida para los trabajadores (CENDA, 2010).

En definitiva, no caben dudas de que el camino recorrido ha sido importante y valioso, pues permitió salir de la crisis en la que quedó sumida la economía del país pos 2001. No obstante, persisten algunos rasgos de informalidad y precariedad en el empleo que indican que aún queda mucho por hacer para revertir los efectos que dejaron décadas de desinversión, desindustrialización y empobrecimiento.

### **2.3. Principales conclusiones del capítulo**

Este capítulo se propuso considerar las transformaciones macro en términos económicos, políticos e institucionales sucedidas en el país entre 1991 y 2011, con el fin de analizar las opciones estratégicas de Camioneros en los distintos niveles del análisis propuesto. Es de destacar que desde la perspectiva del enfoque de las opciones estratégicas, “el contexto” es considerado como un factor que influye en la toma de decisiones de los actores, pero no las determina.

En esa clave, se distinguieron dos subperíodos diferentes. En primer lugar, se ubicaron las reformas neoliberales de los ‘90 y, en segundo lugar, se describió la recuperación de la economía tras la crisis de 2001, en especial el contexto abierto a partir de 2003.

Durante la década del ‘90, la convertibilidad propuso una paridad peso – dólar estadounidense que desembocó en un tipo de cambio sobrevaluado, restándole competitividad a la producción nacional frente a los precios internacionales. Si bien esto logró estabilizar la economía, no se tradujo en una mejora de los estándares del mercado de trabajo ni en la distribución del ingreso. Por el contrario, durante el período se elevó el nivel de desempleo, se multiplicaron los empleos precarios, y se

impulsaron medidas tendientes a la flexibilización y desregulación de las normativas laborales (Altimir y Beccaria, 2000; CENDA, 2010). En consecuencia, este período podría caracterizarse de crecimiento económico, aunque sin mejoras de la situación socio-laboral de la población.

En efecto, las reformas neoliberales provocaron un colapso político, económico e institucional que desembocó en una de las crisis más importantes de la historia reciente del país.

Posteriormente, a principios de 2002, se derogó la ley de convertibilidad, estableciendo un nuevo régimen cambiario. Esto modificó el valor local de las importaciones y exportaciones, frenando la caída del PBI, como producto de la reactivación del mercado interno vía la sustitución de importaciones. Éstas se habían encarecido frente al nuevo tipo de cambio, lo que favoreció la competitividad de la industria local (Wainer, 2010).

Entre 2003 y 2007, la expansión de la economía respondió a la convergencia de intereses entre los diversos sectores económicos y sociales. Esto favoreció el desarrollo de la industria local, apoyada en el consumo del mercado interno, a la vez que el sector agroexportador pudo incrementar sus ganancias gracias a la apreciación de los commodities a nivel internacional. Estos aspectos permiten caracterizar esta primera etapa del período como “virtuosa”, debido al importante crecimiento de la economía interna, pero, a diferencia de la década de los '90, con distribución del ingreso vía recuperación del empleo y los salarios (Damill y Frenkel, 2006; Panigo y Neffa, 2009; CENDA, 2010).

Sin embargo, hacia 2007, producto de los efectos de la recesión causada por la crisis internacional, se produce un amesetamiento de la economía que afectó más al sector industrial y al de la construcción, responsables, hasta ese momento, del impulso de la economía y la creación de empleos. De esta forma, el modelo impulsado en 2003 mostró que continuaba ligado al desarrollo por la “vía lenta”, esto es, un modelo basado en la comercialización de productos primarios y una industria “barata” resultante de costos laborales bajos (en dólares). Al incrementarse el tipo de cambio, Argentina pierde competitividad no sólo respecto a los salarios, sino también al valor de la producción local. En definitiva, en esta etapa la economía no presentó el mismo impulso que durante su primera fase, debido a la crisis internacional, pero

también por falta de una reestructuración de su matriz productiva que la alejara de la “vía lenta”.

No obstante, entre 2009 y 2011, se recuperaron los niveles de crecimiento previos a la crisis internacional, aunque se frenaron los incrementos de salarios (Arceo y González, 2011).

En cuanto al mercado de trabajo y al rol de los sindicatos en aquéllos contextos, durante los '90 los sindicatos, en general, desplegaron opciones estratégicas defensivas que buscaron conservar, frente al avance neoliberal, los niveles de empleo y algunas prerrogativas institucionales (Salvia, 2001; Neffa, 2005, Etchemendy y Collier, [2007] 2008).

En cambio, pos crisis 2001, se observa un resurgimiento de los sindicatos que los especialistas vinculan a la reactivación de la economía, la recuperación de la dinámica de la negociación colectiva y la reaparición del conflicto laboral (Etchemendy y Collier, [2007] 2008; Senén González y Haidar, 2009).

En efecto, la dinámica de la negociación colectiva fue sustancialmente diferente a la de la década de los '90, tanto en cantidad como en calidad. Es decir, no sólo aumentó exponencialmente la firma de acuerdos y convenios colectivos, sino también se revirtió la tendencia a la individualización de las relaciones laborales vía negociación por empresa (Palomino y Trajtemberg, 2006). Esto permitió a los sindicatos recuperar protagonismo mediante la elección de opciones estratégicas más ofensivas.

Sin embargo, a partir de 2009, la alianza entre trabajadores, empresarios y el gobierno empezó a debilitarse debido a la pérdida de competitividad del tipo de cambio en el marco de un contexto internacional adverso a la economía local. Esto produjo una desaceleración en la demanda de empleo que, al mismo tiempo, supuso un freno a los incrementos salariales respecto a la primera fase del período. En este escenario reaparecieron rasgos defensivos en las negociaciones sindicales que tendieron a preservar los niveles de empleo. No obstante, gracias al fortalecimiento de los sindicatos durante la primera fase, varios de ellos sostuvieron sus reclamos, amortiguando los efectos negativos sobre los salarios (CENDA, 2010).

En los próximos capítulos, se avanzará en el análisis de los efectos que estos contextos tuvieron en los sectores económicos en los que Camioneros ejerce la representación de trabajadores, para luego interpretar cómo repercutieron en las opciones estratégicas de este gremio (nivel meso y micro del análisis propuesto).

## Capítulo 3

### El sector transporte, logística y servicios anexos. Sus actores: los sindicatos y las empresas de la actividad

#### 3. Introducción

En este capítulo se inicia el análisis del nivel macro del diseño de investigación propuesto a partir de la descripción de cómo se estructura Camioneros y las empresas que conforman el sector transporte, logística y servicios anexos.

En relación al actor sindical, se consideró al colectivo “Camioneros” como el conjunto de organizaciones gremiales que componen la Federación Nacional de Trabajadores Camioneros y Obreros del Transporte Automotor de Cargas, Logística y Servicios (en adelante, la Federación).

Cabe señalar que el estudio se centró en la Federación, así como en el Sindicato de Choferes de Camiones Obreros y Empleados del Transporte de Cargas por Automotor, Servicios, Logística y Distribución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Provincia de Buenos Aires (en adelante, Sindicato CABA - Bs. As.), dado que éste representa, en términos de afiliados y recursos económicos, el 60% de la Federación (conforme a Tcherkaski, (2001: 92) y testimonio de un representante de una cámara empresaria de transporte y logística (RepCE\_Y\_Transp y Log; 24.10.2011). Esto convierte a ese sindicato en el más representativo dentro del universo de organizaciones gremiales consideradas como unidad de análisis de la investigación.

Para analizar al actor empresarial, se estudiaron las principales características del sector transporte automotor de cargas y otros subsectores ligados a él –tales como logística, almacenamiento y distribución, recolección de residuos, correo y transporte de caudales– con el propósito de mostrar cómo su desarrollo favoreció el crecimiento y expansión de Camioneros.

La selección de los sectores mencionados se fundamenta en que, por un lado, el alcance personal<sup>50</sup>, y por lo tanto sectorial, de Camioneros excede el ámbito del transporte de cargas automotor, por lo que se consideraron aquellos subsectores o

---

<sup>50</sup> Por ámbito de alcance personal o de representación personal se entiende al conjunto de trabajadores cuyos intereses se propone representar un sindicato (art. 5º, ley de Asociaciones Sindicales, nº 23.551).

sub-ramas de actividad económica con el fin de profundizar el análisis propuesto. Dicha selección se apoya en los testimonios de informantes clave ligados al transporte y la logística, como así también en entrevistas en profundidad realizadas a empresarios, dirigentes sindicales y trabajadores. En sus relatos, los informantes a los que se tuvo acceso, indicaron que esas sub-ramas son las que más han favorecido la expansión y crecimiento de Camioneros en el marco de los contextos analizados en el capítulo anterior.

### **3.1. Descripción del actor sindical: la estructura de Camioneros**

Tal como se anticipó en la introducción a este capítulo, la referencia al colectivo “Camioneros” incluye tanto a la Federación Nacional de Trabajadores Camioneros y Obreros del Transporte Automotor de Cargas, Logística y Servicios, como a los 24 sindicatos de primer grado<sup>51</sup> adheridos a ella. Éstos se encuentran localizados en diferentes provincias del territorio nacional<sup>52</sup>.

En el cuadro que se presenta a continuación puede observarse, esquemáticamente, los sindicatos que conforman este colectivo. Se indica la cantidad de gremios de primer grado que se encuentran afiliados a la Federación y también aquellos que, si bien pertenecen al sector transporte, logística y servicios anexos, no lo están.

---

<sup>51</sup> Según el artículo 11º de la ley de asociaciones sindicales –LAS–, éstas pueden agruparse en organizaciones de primer grado (sindicatos, uniones, etc.), de segundo grado (federaciones conformadas por sindicatos o uniones), y las de tercer grado, que agrupan a los dos niveles anteriores.

<sup>52</sup> Información recabada a través del Estatuto de la Federación y del Sindicato CABA-Bs. As., y las resoluciones del Ministerio de Trabajo referidas al otorgamiento de la personería gremial de esas organizaciones (Fuente: DNAS - MTEySS).

**Cuadro Nº 3: Mapa del actor sindical Camioneros.**

<b>Estructura sindical - Organización</b>	
Federación Nacional de Trabajadores Camioneros y Obreros del Transporte Automotor de Cargas, Logística y Servicios.	
<b>Sindicatos Adheridos a la Federación con personería gremial</b>	<b>20</b>
<b>Sindicatos Adheridos a la Federación sin personería gremial o con personería en trámite</b>	<b>4</b>
<b>Sindicatos No Adheridos a la Federación –</b> <i>Sindicato Único de Fleteros de La Republica Argentina</i> Sindicato de Camioneros, Obreros y Empleados del Transporte Automotor de Cargas Generales de la Zona Norte de la Pcia. de Santa Cruz. Asociación de Camioneros Profesionales y Conductores de Vehículos de Cargas en General de la Capital Federal y Pcia. de Bs. As. Sindicato de Trabajadores Camioneros, Obreros y Empleados del Transporte Automotor de Cargas, Logística y Servicios del Chubut.	<b>4</b>
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>
<b>Sindicatos de Transporte de Cargas fuera del CCT de <i>Camioneros</i> (40/89)</b>	
Asociación Sindical de Motociclistas Mensajeros y Servicios (ASIMM).	
Sindicato Único de Conductores de Motos de La Republica Argentina (S.U.C.M.R.A.)	
Sindicato Único de Trabajadores Repartidores En Motos.	

Fuente: Elaboración propia en base a Dirección Nacional de Asociaciones Sindicales (DNAS) del MTEySS.

Como se mencionara, Camioneros representa trabajadores de 17 sub-ramas de actividad económica ligadas al transporte, la logística y servicios anexos. En efecto, dicha cantidad de sub-ramas surge del relevamiento y análisis realizado del convenio colectivo de trabajo (CCT) Nº 40, celebrado en 1989 (en adelante, CCT Nº40/89), y del estatuto sindical<sup>53</sup> del Sindicato CABA - Bs. AS.<sup>54</sup> (resolución MTEySS 1056/2006), lo cual permitió identificar las siguientes sub-ramas: 1)

<sup>53</sup> Los estatutos sindicales y la ley de asociaciones sindicales (artículo 8), marcan la dinámica interna de los sindicatos respecto al funcionamiento; formas de participación en las elecciones; cómo se toman decisiones y qué organismos lo hacen; adoptar sanciones para sus miembros, etcétera. En otras palabras, son instrumentos que regulan la vida interna de estas instituciones (Abal Medina, 2011).

<sup>54</sup> Como se mencionó en la introducción del capítulo, dentro de la Federación este sindicato representa el 60% de los recursos económicos y de afiliación. Es decir, dentro del universo "Camioneros", el de Buenos Aires es el sindicato más representativo (Tcherkaski, 2001; testimonio de un representante de una cámara empresaria de transporte y logística –RepCE\_Y\_Transp y Log; 24.10.2011–).

Transporte de Cargas en General (corta y larga distancia)<sup>55</sup>; 2) Rama de Transporte pesado y grúas móviles; 3) Rama Transporte de Caudales; 4) Rama Transporte de Clearing y Carga Postal; 5) Rama Servicio de Recolección y/o Compactación de Residuos y/o Barrido y Limpieza de Calles, Vía Pública y/o Bocas de Tormentas y Tareas Complementarias y/o Afines; 6) Rama Transporte y Distribución de Diarios y Revistas (y cualquier otro tipo de publicaciones); 7) Rama Transporte de Combustible Líquidos (sólidos, líquidos o gaseosos, a granel y/o fraccionados); 8) Rama Transporte de Materiales Peligrosos; 9) Rama Transporte y/o Logística para la Actividad Petrolera; 10) Rama de Expreso, Mudanzas y Encomiendas y/o Fletes al Instante; 11) Rama de Transporte y Distribución de Aguas, Gaseosas y Cervezas; 12) Rama de Operaciones Logísticas, Almacenamiento y Distribución; 13) Transporte para Corralones (incluye el traslado de materiales para la construcción, hormigón pre elaborado, escombros mediante contenedores y/o volquetes, movimientos y montaje de elementos pesados destinados a obras de ingeniería civil).

Al mismo tiempo, a través de la observación participante de marchas y actos del gremio, junto a las entrevistas realizadas a dirigentes del sindicato, delegados y trabajadores camioneros, se constató que existen sub-ramas de reciente formación, resultantes de una desagregación de la primer sub-rama (transporte de cargas en general), a saber: 14) Transporte de Fríos y Congelados, 15) Transporte de Chacinados y/o Embutidos, 16) Transporte de Cereales, Oleaginosos y Ganado en pie, 17) Transporte de productos Lácteos. En cierta forma, esta simple enumeración muestra cómo Camioneros ha ido incorporando otras sub-ramas de actividad que le permiten expandir su base de representación gremial.

Al respecto, los relatos que se presentan a continuación muestran, por un lado, el testimonio de uno de los dirigentes sindicales entrevistados señalando cuál es el motivo por el cual el gremio se organiza “por ramas”. Por el otro, un representante de una cámara empresaria hace referencia a cómo se genera la apertura de “nuevas” ramas y la forma en que se distribuyen los trabajadores en cada una de las sub-ramas que integran el alcance de la representación de Camioneros.

---

<sup>55</sup> Esta sub-rama comprende a los conductores en general, personal de maestranza y/o serenos, talleres y personal administrativo.

## REFERENTE SINDICAL

Nosotros [tenemos] ramas, muchas ramas... la rama hace que nosotros *podamos manejar la organización; porque cada rama tiene su especificidad*. Porque no es lo mismo un... *cuando yo ingresé era mucho más chiquita podía hablar de tres o cuatro ramas... hoy es un poco difícil* [la organización] pero ahí entra el rol del delegado. (Referente Sindical (MV) – Camioneros; RS-MV; 06.04.2011, las cursivas son nuestras).

## REPRESENTANTE CÁMARA EMPRESARIA

*El estatuto no prevé la cantidad de ramas; prevé las que tiene abiertas, digamos, y después pueden abrir nuevas*. Y hay ramas que tienen muchísima gente, que se yo, la rama de recolección de residuos, de aguas gaseosas, de logística, de correos, que todas superan los 10 mil trabajadores; y hay ramas que deben tener 500 trabajadores, que se yo, como la de residuos patológicos, muy específicas, la de transportes pesados, que son las de ingeniería de transporte que deben tener 500 trabajadores. (Representante Cámara Empresaria Transporte y Logística, RepCE\_Y\_Transp y Log; 24.10.2011 las cursivas son nuestras).

Estos testimonios evidencian que Camioneros ha encontrado en la división por sub-ramas de actividad económica una forma de organizarse, lo cual responde a la diversificación del esquema productivo del transporte automotor de cargas y a cómo aquél se ha expandido. En efecto, como se abordará en los próximos párrafos, el crecimiento del gremio en cuanto a la cantidad de ramas está en sintonía con el incremento de sus afiliados. En consecuencia, su estructura institucional se ha complejizado.

Sin embargo, lejos de que esa aparente complejidad organizacional diversifique sus intereses y debilite su fuerza colectiva, la estructura interna de Camioneros, es decir, la que se establece en los estatutos de la Federación (resolución MTEySS 1040/2008) y del Sindicato CABA-Bs. As., plantea una articulación entre: a) una administración *centralizada* en la cúpula y, b) una *descentralización* a partir de su división en sub-ramas de actividad económica, lo cual facilita su organización interna.

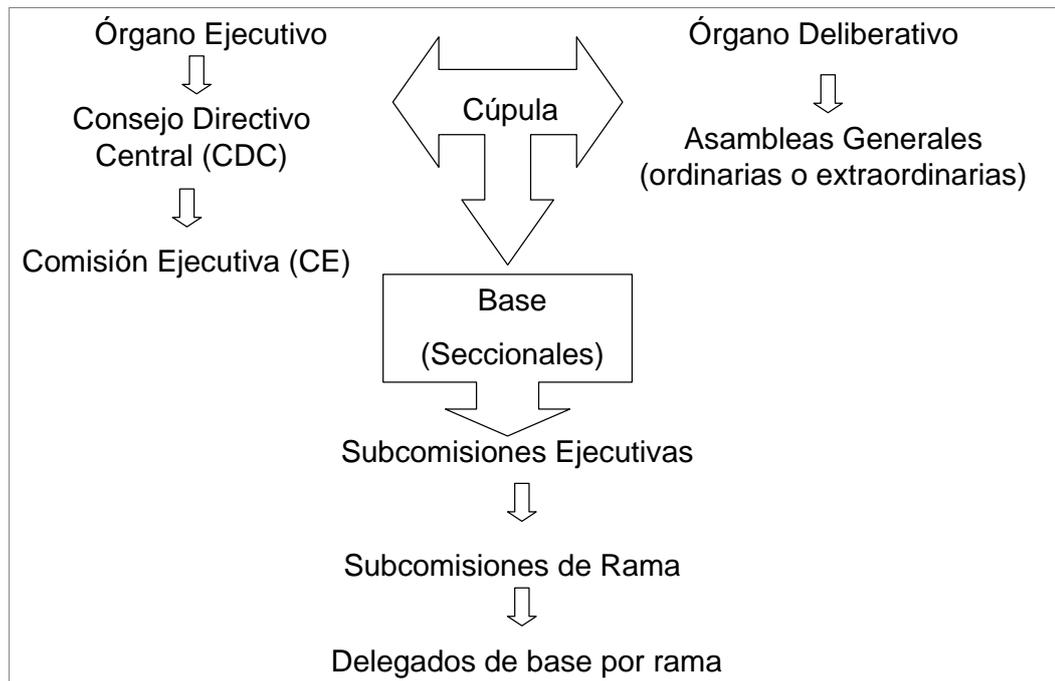
De hecho, los estatutos de esas instituciones indican que Camioneros, siguiendo la tradición verticalista que caracteriza a la mayor parte de los gremios argentinos, cuenta con una cúpula que centraliza las decisiones, encabezada por un Consejo Directivo Central y una Comisión Ejecutiva.

En la base de la pirámide organizacional se encuentran los distintos funcionarios que administran cada secretaría (por ejemplo, secretario de actas, secretario administrativo, tesorero, secretario gremial, entre otras). Luego, se ubican los secretarios de cada sub-rama (como por ejemplo, secretario de la rama recolección, o de correos, o de logística, etcétera). Estos últimos son los que frecuentemente mantienen contacto con los delegados y también, muchas veces, en forma directa con los trabajadores. En lo que sigue, se presentan los detalles de este esquema organizacional, conforme a los relatos de dos referentes sindicales:

Siempre las decisiones más allá de las estrategias hay cuerpos orgánicos que hay que tomar la decisión. [Pero] participa primero el cuerpo de delegados, los sindicatos, hasta que se llega en la pirámide al consejo directivo. *Siempre de abajo hacia arriba.* (Ex Secretario General de la Federación (Audio cedido por allegados) - RS- exSG\_RP; 06.05.1992).

No, acá los trabajadores... *el sindicato está abierto para todos los trabajadores. Muchas veces puede ser por intermedio de los delegados, pero la gran mayoría de los trabajadores vienen directamente al gremio.* (Referente sindical (MH) - Camioneros - RS-MH; 08.09.2012, las cursivas son nuestras).

En suma, en base a los relatos e información presentada, podría afirmarse que existen mecanismos institucionales que viabilizan la relación y comunicación entre los trabajadores, los delegados y los dirigentes de Camioneros, descentralizando parte de las decisiones hacia los secretarios de rama y las seccionales.

**Gráfico Nº 3: Estructura institucional de *Camioneros*.**

Fuente: Elaboración propia en base a estatuto del Sindicato CABA-Bs. As. y la Federación.

### 3.2. Descripción del actor empresarial: la estructura de las cámaras del sector

#### 3.2.1 El transporte automotor de cargas: características y centralidad en el crecimiento de *Camioneros*

La relevancia del transporte en un determinado espacio presenta múltiples facetas. Desde lo social, mejora la cohesión territorial, garantizando “equidad espacial”<sup>56</sup> a los ciudadanos; desde lo político, establece cierto control territorial y garantiza la defensa y seguridad nacional; y finalmente, desde lo económico, viabiliza la integración de la estructura productiva y satisface la demanda de movilidad de los distintos sectores productivos de la sociedad (Agosta, 2010). Al respecto, uno de los dirigentes de *Camioneros* entrevistados resaltaba:

El transporte hoy ha pasado a ser una porción estratégica de la producción de este país. Más en este país, ¿porqué?, porque no somos un país que estemos desarrollados industrialmente, que vendamos tecnología industrial a nivel internacional, sino que gran parte nuestra riqueza son commodities: azúcar,

<sup>56</sup> Esto es, disminuir las brechas en el desarrollo de diferentes regiones. Básicamente, el concepto apunta a que se reduzcan las disparidades entre regiones.

caña, trigo, etcétera, y todo eso tiene que ser transportado (Referente Sindical (MV) - Camioneros - RS-MV; 06.04.2011).

Considerando esas características, el transporte automotor de cargas ha adquirido mayor protagonismo durante las últimas décadas respecto a los restantes modos de transporte. Esta tendencia se verifica no sólo en nuestro país, sino también en Latinoamérica y el resto del mundo (Huici, 2010).

Particularmente en Argentina, según entrevistas realizadas a informantes claves del sector<sup>57</sup>, el carácter central del transporte automotor de cargas, por sobre las restantes modalidades (ferrocarriles, fluvial, marítimo, aéreo), responde a que éste cubrió con mayor eficiencia las nuevas demandas de una economía en crecimiento. Esto implicaba trasladar en forma efectiva y flexible lo producido. Por lo tanto, los ferrocarriles paulatinamente dejaron de ser funcionales a un mercado que demandaba otro tipo de servicios para el traslado de la producción.

Dicha transformación se profundiza hacia 1960, cuando en el marco de una economía basada en la sustitución de importaciones, la industria demandaba que sus productos sean transportados en tiempos y formas para los que el ferrocarril había quedado obsoleto. Esto llevó a trasladar menores volúmenes, con servicios “puerta a puerta”, que facilitaran su distribución urbana y redujera los costos. En consecuencia, los ferrocarriles quedaron relegados al transporte de grandes volúmenes vinculados al sector primario, especialmente agrícola y minero.

No obstante, un factor adicional que colaboró en el predominio del transporte automotor de cargas por sobre el ferrocarriles, fue el paulatino deterioro de este último debido a la falta de inversiones que mejoraran sus prestaciones. Al menos así lo demostró el informe solicitado por la presidencia del Dr. Frondizi al Banco Mundial (1958-1962), bajo la dirección del ingeniero y militar Thomas B. Larkin. En ese informe se diagnosticaba lo siguiente:

La eliminación de los ferrocarriles privaría a la nación de [ventajas más competitivas], dejando librado a las empresas de transporte por carretera, el monopolio del transporte en la mayor parte del país. [Como] conclusión, la red ferroviaria debía ser rehabilitada, como parte esencial de cualquier sistema de transporte en la Argentina (Ortega, 2010:18).

---

<sup>57</sup> Rep. de Cámara Empresaria – Sector Transporte y Logística (RCE\_R\_Transp y Log.) (02/08/2010; 14/07/2011; 12/05/2012); Especialista en estudios del transporte C3T-UTN (RepC3T\_JS (02/08/2010).

Aun frente a estas observaciones, el plan sugerido por Larkin nunca se llevó a cabo (Ortega, 2010).

Más tarde, durante los años '90, las concesiones realizadas para traspasar a manos privadas (o sociedades mixtas) la gestión de los principales ramales ferroviarios terminaron de deteriorar el sistema<sup>58</sup> (C3T, 2007a).

Algunos autores (Martorelli, s/f; Müller, 2004, 2000; Felder, 2001; Sevares, 2008) sostienen que entre 1990 y 2002 se produce la mayor desestructuración, y prácticamente el desmantelamiento, del sistema ferroviario debido a la falta de inversiones que fortalecieran su competitividad frente al transporte automotor de cargas. Pero también que contribuyera a la conformación de un sistema de transporte intermodal más acorde a la geografía del país, cuya distribución depende de los puertos ubicados en la cuenca del Río de la Plata, y sus afluentes, para la comercialización de sus productos (Agosta, 2010).

En esa misma línea, recientemente el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas (MECON), a través de la Dirección Nacional de Programación Económica Regional (Subsecretaría de Programación Económica, Secretaría de Política Económica), ha publicado una serie de informes (MECON, 2011; Méndez, Canitrot y García, 2011; Filadoro y Rozengardt, 2011) sobre la necesidad de establecer mejores parámetros que faciliten una comercialización y distribución más apropiada de lo que se produce en el país.

Por su parte, el transporte ferroviario de cargas fue concesionado a partir de la década de los años '90 a cuatro empresas privadas: Ferroexpreso Pampeano (del grupo Techint), Nuevo Central Argentino (el consorcio que obtuvo en 1992 la concesión se integró con las empresas Aceitera General Deheza, Banco Francés del Río de la Plata, Asociación de Cooperativas Argentinas y Román Marítima)<sup>59</sup>, América Latina Logística (adquirida también por el grupo Techint en 2012)<sup>60</sup> y

---

<sup>58</sup> Entre paréntesis, la evidencia más reciente de esa desinversión en los ferrocarriles fue la denominada "Tragedia de Once", en la que una formación del ex-ramal Sarmiento, gerenciado por la empresa TBA (Trenes de Buenos Aires), al quedarse sin frenos, impactó en la terminal de trenes de Plaza Miserere (más conocida como "Once"), el 22/02/2012. En este accidente, perdieron la vida 51 personas y hubo más de 600 heridos. Fuentes: <http://www.pagina12.com.ar/diario/sociedad/3-188205-2012-02-23.html>, <http://www.malditosarmiento.blogspot.com.ar/>, entre otras.

<sup>59</sup> <http://www.nca.com.ar/historia.html>

<sup>60</sup> [http://www.ieco.clarin.com/economia/Techint-suma-trenes-carga\\_0\\_653934651.html](http://www.ieco.clarin.com/economia/Techint-suma-trenes-carga_0_653934651.html)

Ferrosur Roca (controlada por la empresa brasileña Camargo Correa). A esto se le sumó una línea con régimen especial, el Belgrano Cargas (actualmente formada como empresa del Estado con distintas estrategias para promover la participación privada en el sector. Vale mencionar que, Hugo Moyano, Secretario General del Sindicato de Camioneros (CABA-Bs. As.) y de la Federación, posee el 6,6% de las acciones de dicha empresa)<sup>61</sup>.

Lo señalado implica que el transporte ferroviario de cargas quedó en manos de unas pocas empresas y muchos de los ramales concesionados son utilizados para el traslado de sus propias cargas a tasas “preferenciales”. Para revertir esta situación, en febrero de 2013, la tarifa de este tipo de transporte fue declarada de interés público, por lo cual el Estado nacional pasó a fijar los precios del sector, buscando hacer más equitativas estas prestaciones<sup>62</sup>.

En ese escenario, el transporte automotor de cargas pasó a trasladar prácticamente la totalidad de los productos que se desplazan dentro del territorio argentino, dejando al ferrocarril una proporción que ronda el 5% del tonelaje trasladado (véase, cuadro N° 4). En otras palabras, el diagnóstico del informe Larkin presentado en los años ‘70 se hizo realidad. De hecho, en el mismo cuadro se puede observar que el 98% de las ventas efectuadas por el transporte en general durante 2005, corresponde al transporte automotor de cargas, lo que representa aproximadamente un 3% de las ventas totales del país (C3T, 2007a).

Cabe aclarar que si bien los datos expuestos en el cuadro N°4 fueron calculados para el año 2005, en una entrevista realizada a un informante clave del C3T de la UTN<sup>63</sup> se confirmó que en la actualidad estos niveles de productividad se sostienen<sup>64</sup>.

---

<sup>61</sup> [http://www.transporte.gov.ar/content/acciones\\_reconstrucciondelr\\_1309992274/](http://www.transporte.gov.ar/content/acciones_reconstrucciondelr_1309992274/);  
<http://www.lanacion.com.ar/1520562-con-la-intervencion-del-belgrano-cargas-el-gobierno-corto-otro-vinculo-con-macri>

<sup>62</sup> <http://www.presidencia.gob.ar/informacion/actividad-oficial/26349-la-presidenta-anuncia-medidas-para-mejorar-el-servicio-ferroviario>

<sup>63</sup> Especialista en estudios del transporte C3T-UTN (RepC3T\_JS - 02/08/2010).

<sup>64</sup> En este punto, cabe resaltar que los datos respecto a la evolución de estos y otros indicadores relacionados al transporte encuentran marcadas limitaciones respecto a su recolección y publicación por parte del Estado. No obstante, en junio del corriente año, atendiendo a las necesidades de elaboración de este tipo información, el C3T decidió “constituir el *Observatorio Nacional de Datos de Transporte* (ONDaT), con el objeto de generar una base de datos de acceso público, confiable y que

**Cuadro N° 4: Distribución modal de los ingresos por fletes y de los volúmenes transportados por empresas argentinas de transporte. Cabotaje - En % del total. Año 2005.**

<b>Modo de transporte</b>	<b>Ingresos por ventas</b>	<b>Toneladas transportadas</b>	<b>Toneladas – km transportadas</b>
<b>Carretero</b>	98,6%	96,3%	95,5%
<b>Ferrovionario</b>	1,1%	3,6%	4,4%
<b>Fluvial y Marítimo</b>	0,1%	0,1%	0,1%
<b>Aéreo</b>	0,1%	0,004%	0,01%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: C3T, 2007a:107.

Sin dudas, este claro predominio del transporte automotor de cargas sobre el transporte de cargas por ferrocarriles, repercutió tanto en el crecimiento de las empresas como del sindicato.

En cuanto al crecimiento de las empresas, según estimaciones del año 2005 del C3T-UTN, el transporte automotor de cargas generó poco más del 2% del Producto Bruto Interno (PBI) del país, mientras que hacia 2010 ese porcentaje ascendió al 5% (Agosta, 2010). Esto implica que en 5 años se ha registrado un incremento del 3% del producto generado por este sector.

Por otro lado, un rasgo característico de la *composición empresarial* del transporte automotor de cargas es que en el sector conviven grandes empresas<sup>65</sup> con un sinnúmero de pequeños operadores autónomos que, en general mediante la subcontratación, prestan servicios a los grandes transportistas (Müller, 2004; C3T, 2007a; 2009a), lo que indica que la estructura sectorial se encuentra atomizada.

---

perdure en el tiempo, que sirva como fuente de referencia para los actores que pretenden investigar, y obtener información del sector” (Fuente: <http://www.utn.edu.ar/secretarias/extension/c3t.utn>).

<sup>65</sup> Para clasificar a las empresas según su tamaño se tomó como referencia la Resolución de la Secretaría PYME y Desarrollo Regional n° 24/2001 según la cual una “microempresa” posee un límite de ventas de 590 mil pesos anuales, para las pequeñas 4.300 millones de pesos y para las medianas 28.300 millones de pesos.

En línea con esa atomización, existen 38 cámaras<sup>66</sup> que representan a las compañías dedicadas al transporte automotor de cargas. Aunque se constató que en su mayoría éstas se encuentran asociadas a la Federación Argentina de Entidades Empresarias del Autotransporte de Cargas (FADEEAC)<sup>67</sup>. En el siguiente esquema se grafica la estructura de las cámaras empresarias del sector.

**Gráfico N° 4: Mapa del sector. Año 2011.**



Fuente: Elaboración propia en base a información recabada en la Secretaría de Transporte de la Nación y la FADEEAC.

Una particularidad del sector, que por cierto favorece su atomización entre grandes, pequeñas o medianas empresas (como se muestra en el esquema anterior), es que no posee una regulación obligatoria exigida para operar en el mercado, más allá de los controles sobre los camiones y los choferes para circular.

<sup>66</sup> Secretaría de Transporte de la Nación, [http://www.transporte.gov.ar/html/cam\\_car.htm](http://www.transporte.gov.ar/html/cam_car.htm) [fecha de consulta: 27/09/2010];

<sup>67</sup> A propósito, la FADEEAC junto a la Confederación Argentina del Transporte Automotor de Cargas (CATAAC), y la Cámara de Agentes Comerciales de Yacimientos Petrolíferos Fiscales (CAC-YPF) fueron quienes en 1989 participaron de la firma del convenio colectivo de trabajo (CCT) N° 40/89 y que actualmente lo renuevan parcialmente mediante acuerdos.

En ese sentido, se halló que existe cierta “autorregulación” por parte de algunos empresarios. En efecto, la literatura consultada (C3T, 2007a) y las entrevistas realizadas a especialistas del área, coinciden en que la escasa fiscalización del sector (al menos hasta la implementación del RUTA<sup>68</sup> en 2006), sumada al hecho de que la entrada y salida del mercado de los transportistas no está reglamentada, y que la infraestructura que se requiere para operar son propiedad del Estado y, por tanto, de libre acceso (es decir, rutas, caminos, etcétera), fomenta la informalidad dentro de este segmento de actividad económica.

Al respecto, un estudio reciente (Chahin, 2012) señala que la fragmentación interna del sector entre lo informal y lo formal, le resta competitividad.

Por ejemplo, históricamente, FADEEAC ha representado a grandes transportistas cuyos clientes (o dadores de carga) transportan productos de mayor valor agregado o prestan servicios de logística urbana. Este segmento del mercado se encuentra menos concentrado, por lo que los transportistas pueden trasladar sus costos a las tarifas que deben abonar los dadores de cargas. Por lo tanto, para este grupo de empresas, la informalidad en el transporte genera competencia desleal y, al mismo tiempo, le resta eficiencia al servicio.

En cambio, CATAC, representa a pequeños transportistas del interior del país ligados al transporte agropecuario. En este segmento, los dadores de cargas son las grandes compañías exportadoras de granos, quienes se concentran en un mercado oligopólico, por lo que suelen ser formadores de precios (en este caso, de las tarifas del transporte de la cosecha). Por este motivo, los pequeños transportistas pierden cierto margen de negociación para acordar un marco tarifario que les permita asumir los costos formales que implica mantener la prestación de este tipo de servicios. Por lo tanto, regularizar sus operaciones supone un aumento de los gastos operativos que no pueden afrontar.

En otras palabras, el trabajo de Chahin (2012) sostiene que las empresas del sector presentan una fuerte fragmentación relacionada con la formalidad e

---

<sup>68</sup> Este registro fue creado por la Ley N° 24.653 (1996) y reglamentado por el Decreto N° 1035/02. Es administrado por un directorio conformado por la Secretaría de Transporte, cámaras empresarias (CATAC, FADEEAC), el Sindicato de Choferes de Camiones, Gendarmería Nacional y la Universidad Tecnológica Nacional. Si bien su puesta en marcha data de 2006, los datos aun no se encuentran disponibles. Se avanzará sobre esto en los próximos apartados.

informalidad en la prestación de los servicios y el tipo de carga transportada. En tal sentido, a nivel de las grandes empresas, el margen de negociación y formalización es mayor debido a que pueden trasladar costos a precios (es decir, a la tarifa que se cobra a los dadores de carga). En cambio, los pequeños transportistas agrícolas, al operar principalmente en mercados más concentrados, formadores de precios, no cuentan con esa posibilidad. Esto limita sus posibilidades de negociar tarifas acordes a los costos que requiere la actividad para mejorar la competitividad y eficiencia de los servicios que brindan.

Sin dudas, este problema de la fragmentación del sector requiere políticas públicas tendientes a equilibrar las diferencias de competitividad entre ambos segmentos del mercado. Sobre este punto se avanzará en el próximo capítulo.

Respecto al crecimiento del sindicato, en relación al desarrollo del transporte automotor de cargas, dos dirigentes gremiales expresaron lo siguiente:

Y a veces dicen “no, que Moyano no quiere”, y el negocio nuestro es que pongan el ferrocarril. Si nosotros no competimos. Hay lugares que el ferrocarril no puede llegar, el único que puede llegar es un camión. Hay lugares que van los camiones sin acoplado para poder llegar. O sea que en ese sentido nosotros no tenemos problemas ni temor, ni decimos que no, al contrario, tiene que existir eso (Representante Federación - RS\_FEDCAM; 21.03.2012).

Al desaparecer los ferrocarriles lo hizo flotar hasta arriba. No es que fue una estrategia diseñada por Moyano, eso fue el resultado de la caída del ferrocarril en la Argentina. [...] porque muchas veces se lo culpa a Moyano: “bueno, lo que pasa que Moyano hace presión para que no haya ferrocarriles”, y esto no es así, definitivamente no es así. Esto vino producto del proceso que se implementó [en Argentina durante los '90] (Referente Sindical allegado a Hugo Moyano - RS\_SJ; 15.05.2012).

Lo que se interpreta de estos testimonios es que el crecimiento de Camioneros, como representante histórico de los trabajadores del transporte automotor de cargas, también se encuentra ligado a los procesos descriptos hasta aquí. Es decir, la preponderancia del transporte automotor de cargas por sobre el ferrocarril, no sólo favoreció a los transportistas, incrementando las posibilidades de su negocio, sino también al gremio, dado que a partir de la expansión de la actividad, el caudal de trabajadores a representar aumentó, a la vez que lo colocó en un nuevo escenario para discutir con los empresarios y el Estado políticas públicas destinadas a este sector. En otras palabras, este proceso de reconversión del transporte automotor de cargas le dio mayor visibilidad a Camioneros en el ámbito sectorial.

En este sentido, el testimonio de uno de los representantes empresarios entrevistados da sustento al argumento señalado:

*Desde el punto de vista de la defensa sectorial de la actividad, empresarios y sindicato han trabajado juntos. [Moyano] ha estado acompañando con su peso político, que no es menor. Para defender la actividad, siempre, siempre ha estado, así sean intereses de los patrones, ¿eh? Porque él también dice que sin empresas no hay trabajadores, lo cual es cierto, digamos (Representante Cámara Empresaria Transporte y Logística - RepCE\_Y\_Transp y Log; 24.10.2011, las cursivas son nuestras).*

En definitiva, lo expuesto indica que esta primera fase de la transformación del transporte automotor de cargas (la segunda se atribuye a la *logística*) respondió a dos factores: por un lado, las nuevas demandas del sector productivo de trasladar con mayor flexibilidad sus mercancías; por otro lado, el paulatino y creciente deterioro de los ferrocarriles para realizar esa tarea. Esto desembocó en una monopolización del traslado de cargas por parte del transporte automotor de cargas, lo cual incrementó las ganancias de los empresarios del sector, pero también benefició a Camioneros, dado que le permitió ampliar su base de representación otorgándole, a su vez, mayor protagonismo en el escenario socio-laboral del país.

En lo que sigue, se analizará lo que se consideró una segunda fase de la transformación del transporte automotor de cargas, esto es, la incorporación de la *logística* y cómo comienzan a transformarse las actividades que hasta el momento sólo desarrollaban los transportistas.

### **3.2.2 La logística en Argentina: la superación del transporte de mercancías y su significado en el desarrollo de Camioneros**

La *logística* excede el simple transporte de mercancías. Ésta constituye un recurso central para la forma cómo un determinado territorio se organiza conforme a su desarrollo productivo y la búsqueda de mayor competitividad a nivel internacional (Méndez, Canitrot, y García, 2011). En esta línea, discutir sobre la política pública destinada a mejorar la logística de una región excede la simple planificación de infraestructura ligada al transporte en sus distintos modos (carretero, ferroviario, fluvial, marítimo y aéreo). En otros términos, este proceso incluye al transporte pero también implica un salto cualitativo respecto al traslado de mercancías. Por definición, la *logística de cargas* es:

“La organización del movimiento de bienes en una economía. Se vincula con el transporte y almacenamiento de bienes en el sistema económico y es un componente integral del conjunto de decisiones que adoptan las unidades productivas acerca sus modelos de negocio” (Méndez, Canitrot y García, 2011a:7).

En tal sentido, algunos de los especialistas en materia de transporte y representantes de cámaras empresarias entrevistados para esta investigación<sup>69</sup> señalaron que durante los años ‘90 las empresas dedicadas al transporte automotor de cargas comenzaron a poner en práctica algunos conceptos logísticos, los cuales paulatinamente fueron reconvirtiendo su esquema de negocios para luego transformarse en *operadores logísticos*.

Según la cámara empresaria de operadores logísticos –CEDOL–<sup>70</sup> se trata de organizaciones dedicadas a diseñar, implementar, gerenciar, ejecutar y controlar procesos de una o varias fases de la *cadena de suministro* (aprovisionamiento, almacenaje, distribución, transporte e incluso algunas actividades de terminación del producto) de otras empresas. Con esto se quiere mostrar que las tareas y servicios que prestan los operadores logísticos han sobrepasado el simple transporte de cargas, y en la actualidad han avanzado en la prestación de actividades complementarias a aquél. Del siguiente modo lo ilustra uno de los representantes de una cámara empresaria consultado para este trabajo:

La logística, llegó para hacer más funcional el transporte, es decir, para mejorar el servicio. Porque la logística no es sólo un camión que lleva y trae cosas. No, es almacenamiento y distribución. Es lo que nosotros llamamos “supply chain” o cadena de abastecimiento. Es decir, el flete solo de las mercaderías no me genera ganancias como empresario transportista. El valor agregado es prestar servicios de carga, descarga y almacenamiento. Es algo un poco más complejo que “llevar y traer cosas”, ¿me explico? (Representante de Cámara Empresaria Transporte y Logística - RCE\_R\_Transp y Log; 02.08.2010; 14.07.2011; 12.05.2012).

Fue así como los operadores logísticos comenzaron paulatinamente a prestar servicios a empresas que desligaban dicha tarea de su actividad principal. Es decir, las compañías que hasta el momento poseían camiones propios para realizar la distribución de sus productos, empezaron a contratar el servicio de operadores

<sup>69</sup> Representante de Cámara Empresaria Transporte y Logística (RCE\_R\_Transp y Log. - 02/08/2010; 14/07/2011; 12/05/2012); Especialista en estudios del transporte C3T-UTN (RepC3T\_JS - 02/08/2010).

<sup>70</sup> <http://www.cedol.org.ar/quienes.html>

logísticos para que se ocuparan de esa porción del proceso productivo. Esto no sólo respondió a la búsqueda de una mejora en el traslado de sus mercancías o a la reducción de costos, sino también al propósito de alejarse de los reclamos sindicales. En ese sentido, los testimonios recabados confirman que esta reconversión del transporte hacia la prestación de servicios logísticos configuró un salto cualitativo, tanto en materia de expansión de la afiliación de trabajadores al sindicato<sup>71</sup>, como en el crecimiento económico que este proceso significó para los empresarios logísticos. Así lo señalaron algunos entrevistados:

#### REPRESENTANTES DE CÁMARA EMPRESARIA

La logística cambió todo para el sindicato y para las empresas. Cuando acá se empezó a hablar de logística me llama la gente del sindicato para que los ponga en tema porque vieron “la veta”, el negocio. Ellos antes sólo representaban al chofer [de camión], pero con la logística eso cambió. *Ahora representan a los trabajadores de toda la cadena de abastecimiento, por eso también reformaron el convenio, para poder representarlos. Pero esto también fue a favor del “operador logístico” porque las empresas en general, para no tener que hacerse cargo de los reclamos de Camioneros ¿qué hacen?: tercerizan para reducir costos y para sacarse “el problema”* [representado por Camioneros] *de encima, ¿me entendés? Entonces ganan todos: sindicato [porque capta más afiliados] y los empresarios [porque tienen más clientes] (Transporte y Logística - RCE\_R\_Transp y Log; 02.08.2010; 14.07.2011; 12.05.2012, las cursivas son nuestras).*

El salto lo dieron con el tema de la logística. Lo cierto es que todas las empresas que eran operadores logísticos, habían sido empresas de transporte, y siguieron siendo operadores logísticos por el avance de la industria del transporte (Representante Cámara Empresaria Transporte y Logística - RepCE\_Y\_Transp y Log; 24.10.2011).

#### REPRESENTANTE DEL ESTADO

[Durante los ‘90] apareció una actividad nueva, la logística, que ellos no la tenían incorporada en sus estatutos; después modificaron... en el ‘90 y pico modificaron el nombre y agregaron logística, y ahí *“fueron por toda la logística”*. (Representante del Estado - REst\_X\_Negociación; 16.08.2011, las cursivas son nuestras).

#### REPRESENTANTE DEL SINDICATO

La logística no era hace 30 años lo que es hoy, o no se le daba la relevancia. (Representante Camioneros - RLS\_Camioneros; 06.02.2012).

<sup>71</sup> La sub-rama “Logística” se incorpora a los estatutos del gremio y el CCT bajo el nombre: “rama de operaciones logísticas, almacenamiento y distribución”. La Federación incluye en su denominación la palabra *logística* en 1999 (Resol.MTEySS N°110) y el Sindicato CABA-Bs.As. en 2003 (Resol.MTEySS N° 144), permitiéndole incorporar nuevos afiliados.

## TRABAJADORES Y DELEGADOS

*La rama logística es una rama relativamente nueva; no existía. [Es] una nueva alternativa, sí negocio, como en algún momento fue una cancha de fútbol 5, como fue la cancha de paddle, más o menos en la rama logística sucedió eso: dio una alternativa a la Pyme. Principalmente a la Pyme. (Trabajadores y delegados Rama Transporte y Logística - TyD\_SS\_Transp. y Log.; 30.07.2011, las cursivas son nuestras).*

Las expresiones recabadas en estas entrevistas marcan la relevancia que significó para el sindicato y los empresarios lo que esta investigación consideró como una segunda etapa de transformación del transporte automotor de cargas, es decir, la *logística*.

En términos cuantitativos, el crecimiento de la actividad logística para el transporte de cargas se refleja en el volumen de facturación por ventas de ese sector, el cual creció un 29% entre 2005 (\$1.796 millones) y 2010 (\$ 6.269 millones), y que, en el marco de la economía general, representa un 0,4% (AFIP, s/f).

En cuanto a la estructura sectorial, el 4,2% de las empresas son grandes y explican el 60% de las ventas sectoriales, mientras que las microempresas (42% del total) sólo representan el 1% de las ventas. Esta composición de los operadores logísticos está en sintonía con lo señalado para el transporte automotor de cargas. Es decir, también se verifica una fuerte atomización de la actividad producto de una importante presencia de microempresas.

En definitiva, los operadores logísticos han crecido tanto cuantitativa como cualitativamente. Es decir, no sólo en términos económicos, sino también han mejorado la competitividad de lo que en el pasado realizaban las empresas dedicadas al transporte automotor de cargas. Al mismo tiempo, estas transformaciones a nivel sectorial repercutieron en el plano sindical, favoreciendo el crecimiento de Camioneros gracias a la incorporación de “nuevos” trabajadores bajo su representación, tal como lo señalaron los entrevistados.

En suma, los rasgos señalados indican que el empresariado del transporte automotor de cargas y la logística se divide entre las grandes empresas y las pequeñas o medianas. Eso favoreció la implementación de prácticas informales por parte de los pequeños transportistas, debido a las limitaciones que presentan ciertos mercados oligopólicos para negociar tarifas acordes a los costos operativos que

deben afrontar. Pero además, estas prácticas informales son tributarias del esquema de subcontratación que ejercen las grandes empresas logísticas sobre los pequeños operadores logísticos, tema excede el análisis propuesto por esta investigación, pero que sin dudas se convertirá en una futura línea de estudio.

Por otro lado, la atomización empresaria del transporte automotor de cargas presenta un desafío para la implementación de políticas públicas destinadas al sector que permitan mejorar su competitividad y también disminuir la informalidad de los segmentos que deben afrontar condiciones menos favorables en el mercado. Sobre esto se avanzará en el próximo capítulo.

Finalmente, para Camioneros, la aparición de la logística y la centralidad del transporte automotor de cargas en el esquema productivo del país, implicó la posibilidad de representar a los nuevos trabajadores que se incorporaban a la actividad.

### **3.2.3 La recolección de residuos y barrido de calles: su “privatización” y relación con la expansión de Camioneros**

La recolección<sup>72</sup> de residuos constituye otra de las sub-ramas, después del transporte y la logística, más relevantes en las que Camioneros representa trabajadores. Tanto los trabajadores de esta rama<sup>73</sup>, así como especialistas en el tema y representantes de cámaras empresarias<sup>74</sup> y hasta el mismo Secretario General del gremio (Delfino y Martín, 2008; 84-85), reconocen que el fortalecimiento de Camioneros se consolida, en parte, cuando el gremio comienza a representar a los trabajadores de la recolección de residuos. Como bien señala este ex delegado de la sub-rama recolección:

“La fuerza de Moyano está en la Recolección... en todos lados, no sólo en Buenos Aires. Ni Aguas y Gaseosas ni todos lo que están. Ellos se manejan con todos los recolectores y barrenderos. Esa es la fuerza de Moyano. Le sacan eso y chau... Porque no va a venir un chofer de camión de larga distancia a una movilización un tipo que está [lejos]... ¿me entendés? Se manejan con toda esta gente... Cuando nosotros quisimos hacer nuestro propio

<sup>72</sup> Rama “Servicio de Recolección y/o Compactación de Residuos y/o Barrido y Limpieza de Calles, Vía Pública y/o Bocas de Tormentas y Tareas Complementarias y/o Afines”.

<sup>73</sup> Trabajador ex delegado rama recolección, (T(ex)D\_HR\_Recolección, 13/04/2011); Trabajadores rama recolección (T\_VyJ\_Recolección, 05/04/2011; TyD\_GByCía\_Recolección, 28/04/2011).

<sup>74</sup> Representante de Cámara Empresaria Transporte y Logística (RCE\_R\_Transp. y Log., 02/08/2010, 14/07/2011, 12/05/2012); Especialista en estudios del transporte C3T-UTN (RepC3T\_JS, 02/08/2010).

sindicato de recolección no nos dejaron... Pero ¿por qué? Porque es grande la Recolección, ¿me entendés?” (T (ex)D\_HR\_Recolección, 13/04/2011).

Éste y otros testimonios manifiestan que la fuerza de los trabajadores a nivel urbano que ofrece la recolección, le permite al gremio movilizar este recurso rápidamente. Es decir, a la hora de llevar adelante un conflicto, una medida de fuerza, los trabajadores de la recolección rápidamente puede estar disponibles y movilizarse. Distinto es el caso de los choferes de las empresas transportistas y logísticas, pues el hecho de prestar servicios lejos de las grandes ciudades dificulta su organización. No obstante, como se analizará más adelante, cada sub-rama tiene sus propios esquemas de organización frente a la movilización y organización de la acción colectiva, pero con una clara conducción centralizada que las coordina.

En la sub-rama “Recolección”, Camioneros pudo comenzar a representar a nivel urbano a sus trabajadores a partir de la creación del Cinturón Ecológico Área Metropolitana Sociedad del Estado –CEAMSE– en 1977<sup>75</sup>, momento en el que se obliga a las municipalidades de la Ciudad y Provincia de Buenos Aires a depositar los residuos urbanos bajo la modalidad de depósito sanitario (CEDEM, 2001; Fernández, et al, 2002; UNGS, 2001, 2002, 2003, 2007). En este sentido, algunos trabajadores y delegados de la sub-rama recolección señalaron que:

El recolector de basura, a partir de que las municipalidades privatizaron o tercerizaron el sistema de recolección –antes eran de las municipalidades: la municipalidad de Morón tenía su camión recolector, Matanza tenía su camión recolector–. Bueno, a partir de que eso se tercerizó, se fue afianzando y ahora quedó de por vida, va a quedar así. Al municipio, es verdad, le trae muchísimo menos dolor de cabeza decirle a [una empresa], “levantame la basura”, que tener que contratar, comprar, contratar y hacerse cargo de un montón de gente para tal destino (Trabajadores y delegados Rama Recolección - TyD\_GByCía\_Recolección; 28.04.2011).

En efecto, se constató que el primer rastro de esta sub-rama de actividad ligada a la representación de Camioneros surge de una reforma del Estatuto del Sindicato CABA-Bs. As., bajo la resolución 414 del 14/9/1987 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Desde la óptica empresarial y de gestión de la recolección de residuos, a partir de la creación del CEAMSE se establece un sistema de doble vinculación entre las municipalidades y el sector privado. Es decir, los municipios contratan

<sup>75</sup> Decreto ley N° 9.111 de la dictadura militar.

empresas privadas para la recolección de residuos que se encargan de trasladarlos al CEAMSE. Éste recibe los residuos, y por ello cobra una tasa en función del tonelaje recibido (CEDEM, 2001; UNGS, 2001, 2002, 2003, 2007). Por el contrario, los municipios del interior de la provincia de Buenos Aires tienen la potestad de disponer de los residuos que se generan en su ámbito geográfico (Fernández, et al, 2002).

A partir del año 1979 se aprobó una modificación en el estatuto del CEAMSE que autorizaba a la Ciudad a incorporar al sistema de recolección al sector privado, lo que habilitó la subcontratación de terceros para realizar esa tarea. Este tipo de prácticas se extendió luego a distintos municipios del conurbano bonaerense y también a otras provincias del país (CEDEM, 2001; UNGS, 2001, 2002, 2003, 2007; Paiva y Perelman, 2010). Cabe señalar que “el problema de la basura” es general para toda la Argentina, sin embargo es crítico para la Ciudad de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires (GBA)<sup>76</sup>, pues son las zonas que generan el 40% de los residuos del país (Fernández, et al, 2002).

Los avances de la sociedad y los cambios en los factores de consumo –como por ejemplo el embalaje de los productos, la falta de separación domiciliar de los residuos, entre otros factores– han hecho que la masa de residuos recolectada aumente año a año; de modo que si se considera que las empresas recolectoras cobran por tonelada recogida, es claro que el negocio ha ido en ascenso durante los últimos años, al tiempo que se ha incrementado el presupuesto que cada municipio destinada a ese propósito (CEDEM, 2001; Pescuma, et al, s/f). Al respecto, Francisco Suárez, antropólogo especializado en el tema, profesor del Instituto del Conurbano de la Universidad de General Sarmiento, sostiene que a partir de la creación del CEAMSE la modalidad de gestión de los residuos sólidos urbanos complicó económicamente a los gobiernos municipales, ya que pasaron de enviar

---

<sup>76</sup> El GBA está formado por la Ciudad de Buenos Aires y 4 subzonas aledañas integradas por 24 municipios o partidos de la provincia de Buenos Aires: GBA 1: San Isidro y Vicente López; GBA 2: Avellaneda, La Matanza 1 (localidades de Ramos Mejía, Villa Luzuriaga, San Justo, La Tablada, Villa Madero, Tapiales, Aldo Bonzi y ciudad Evita), Morón, Ituzaingó, Hurlingham, Tres de Febrero y Gral. San Martín. GBA 3: Quilmes, Lanús, Lomas de Zamora, Almirante Brown y Berazategui. GBA 4: Florencio Varela, Esteban Echeverría, Ezeiza, La Matanza 2 (localidades de Rafael Castillo, Isidro Casanova, Gregorio de Laferrere, González Catán, 20 de junio y Virrey Del Pino), Merlo, Moreno, José C. Paz, San Miguel, Malvinas Argentinas, Tigre y San Fernando. Esta clasificación se vincula con indicadores tales como tipo y configuración de la vivienda, ingreso per cápita y nivel de educación del jefe de hogar (UNGS, 2001).

los residuos a los basurales municipales a asumir los costos de su recolección y disposición final. Esta gestión compromete entre un 10% y un 20% del presupuesto total de cada municipio (UNGS, 2001: 101).

En esta apertura (y crecimiento del negocio) a los empresarios privados sobre la recolección de residuos, barrido y saneamiento en general, se encontró que las empresas de este segmento de actividad económica están nucleadas por la Cámara Argentina de Empresas de Saneamiento Ambiental (CADESA), cuyo inicio de actividades data del año 1982<sup>77</sup>, y actualmente se encuentra afiliada a la FADEEAC.

Asimismo, entre las compañías más representativas de este subsector se encuentran Covelia S.A., responsable de la recolección de los partidos de Merlo, Lomas de Zamora, Lanús, San Martín, Escobar, Bahía Blanca, Quilmes, Esteban Echeverría, Tres de Febrero, Pinamar, Partido de la Costa y el Mercado Central, y famosa por estar ligada a Hugo Moyano respecto a las negociaciones de los contratos municipales de recolección y traslado de residuos (Delfino y Martín, 2008).

Otro de los grandes grupos empresarios de la recolección está conformado por la empresa Martín y Martín S.A., que gerencia más de 1.800.000 Kg. diarios de residuos de uno de los municipios más grandes del conurbano bonaerense, La Matanza, y también de Hurlingham, Lomas de Zamora – en este municipio, junto a la empresa Transportes Unidos de Quilmes SA (TUQSA) encargada de la recolección del partido de Quilmes–, Itzaingó y parte de Rosario (provincia de Santa Fe). A su vez, Martín y Martín S.A. ha conformado dos uniones transitorias de empresas (UTE)<sup>78</sup>, en tanto lógica de gestión que siguen varias de las empresas relevadas.

Una, junto a Ashira S.A., con la que se han adjudicado, bajo la razón social Gestión Ambiental de Limpieza Urbana (GALU), la contratación para la recolección de la zona Oeste de la ciudad de Buenos Aires, Mataderos, Liniers y Villa Luro. La otra UTE conformada por Martín y Martín, es junto a Industrias Metalúrgicas Pescarmona SAICYF (IMPISA). Ambas constituyen Innovación Tecnológica para la Gestión de los Recursos Ambientales (INTEGRA). El 60% del capital está

<sup>77</sup> <http://www.cuitonline.com/constancia/inscripcion/30638225669>

<sup>78</sup> Las UTE están reguladas por la ley de sociedades comerciales N° 19.550 y su modificación bajo la ley N° 22.903 (artículo 377 y subs.). Aquéllas constituyen la coordinación entre empresas para realizar el “desarrollo o ejecución de una obra, servicio o suministro concreto”. En ningún caso, conforman una sociedad, por lo que cada compañía asume su propio riesgo empresario.

representado por IMPSA y el 40% corresponde a Martín y Martín. INTEGRRA cubre los barrios del Noroeste de la Ciudad de Buenos Aires (algunos de ellos son: Coghlan, Villa Urquiza, Villa Ortúzar, Villa Mitre, La Paternal y parcialmente Belgrano, Villa del Parque, Devoto entre otras zonas). Todas estas empresas son de capitales argentinos.

Por su parte, Ashira S.A., inició sus actividades en 1984 como una empresa familiar, y actualmente también gerencia la recolección de algunas localidades del interior como San Francisco (Córdoba), San Pedro, Balcarce (Buenos Aires), Puerto Madryn y Trelew (provincia del Chubut) y parte de General San Martín (GBA). En 2004, forma una UTE con Transportes Olivos S.A. para constituir UrBASur y, posteriormente, afrontar la recolección de residuos de la zona Sudoeste de la Ciudad de Buenos Aires (Soldati, Pompeya, Parque Chacabuco, Caballito, Almagro, Boedo y San Cristóbal)<sup>79</sup>. La porción restante del Sur de la ciudad (Villa Riachuelo, Liniers, Villa Lugano y parte de Villa Soldati) quedó en manos de la empresa estatal Ente de Higiene Urbana (EHU), que aún permanece como “zona testigo” post “privatización” de la recolección en la Ciudad bajo la ley 462, luego de la creación del CEAMSE (CEDEM, 2001).

Por su parte, Transportes Olivos S.A. se encarga de la recolección de los partidos de Vicente López, San Fernando, Tigre y gerencia los negocios de URBASER ARGENTINA (de capitales españoles)<sup>80</sup> en Santa Fé (URBAFE) y el municipio de Morón (URBASER SA UTE).

Las zonas que más residuos generan en la Ciudad (Norte y Este) están bajo la órbita de Aseo y Ecología S.A. (AESA) y Cliba Ingeniería Ambiental S.A. (CLIBA).

AESA, junto a la empresa española Fomento de Construcciones y Contratas S.A. (FCC). ha conformado una UTE con la que se han adjudicado la recolección de la zona Norte de la Ciudad de Buenos Aires (Belgrano, Colegiales, Núñez y parte de Palermo Villa Crespo, Chacarita) y también AESA Misiones. Por su parte, la empresa española FCC es un holding (con presencia en distintos lugares del mundo

---

<sup>79</sup> Fuente: <http://www.ashira.com.ar>

<sup>80</sup> URBASER ARGENTINA pertenece a la empresa española URBASER que a su vez conforma una unidad de negocio del Grupo ACS –Actividades de Construcción y Servicios– que, al igual que IMPSA o Benito Roggio, también se dedica a actividades vinculadas a obras de infraestructuras, servicios industriales, energía y medioambientales. Fuente: <http://www.urbaser.es/>

como Asia, África y Europa) que posee dentro de sus unidades de negocio actividades vinculadas a la construcción, la energía y los servicios (por ejemplo, logística)<sup>81</sup>. En nuestro país, además de la UTE formada con AESA, FCC tiene participación en las empresas Proactiva Avellaneda S.A. (encargada de la recolección en el partido de Avellaneda) y Proactiva S.A.<sup>82</sup>

CLIBA es parte del grupo de empresas de Benito Roggio Ambiental<sup>83</sup>. Inició su actividad en la Ciudad de Buenos Aires en 1986, tras adjudicarse la concesión por la prestación del servicio de recolección y limpieza. Actualmente, su zona de incumbencia es el Sureste de la Ciudad, la cual comprende los barrios de Balvanera, La Boca, Constitución, Monserrat, Puerto Madero, Recoleta, Retiro, San Nicolás, San Telmo y parte de Almagro, Barracas y Palermo. También se encarga de la recolección en el municipio de San Isidro y en las ciudades del interior del país como San Carlos de Bariloche (Río Negro), Bahía Blanca (Buenos Aires), Neuquén (Neuquén), zonas de Santa Fe y Rosario (Santa Fe) y del partido de La Costa (Buenos Aires).

Para cerrar el mapa de recolección de la Ciudad de Buenos Aires, pero también dimensionar el espectro de estas empresas en el conurbano y en algunas provincias, el Grupo Emepa formó una UTE con las empresas Ecohabitat S.A. y con Emepa S.A., a la que denominaron Níttida S.A. Actualmente ésta realiza la recolección y barrido de calles de la zona Oeste de la Ciudad de Buenos Aires (Versalles, Villa Real, Villa Luro, Monte Castro, Vélez Sarsfield, Flores, Villa Santa Rita y Devoto).

Con capitales netamente argentinos, el Grupo Emepa tiene una amplia gama de unidades de negocios que nuclea a 15 empresas. Inicialmente, se orientaba a la reconversión de vagones ferroviarios de carga y de pasajeros, sin embargo hacia la década de los '90 se embarca en la investigación genética para la ganadería a través de sus empresas Estancias y Cabañas Don Benjamín; para el agro desarrolla sus negocios mediante las firmas Madera Dura del Norte y Finca Pilar. Hacia fines

---

<sup>81</sup> <http://www.fcc.es>

<sup>82</sup> <http://www.proactiva.es>

<sup>83</sup> <http://www.bra.com.ar>

de los años '90, el grupo incorpora Ferrovías<sup>84</sup> a su esquema de negocios (transporte ferroviario de pasajeros), Hidrovía (dragado y balizamiento del río Paraná) y Ecohabitat (con la que luego formó Níttida SA).

Otras empresas que completan la sub-rama "Recolección" son *Transporte Malvinas S.R.L.*<sup>85</sup>, encargada de la recolección de los municipios de Azul, Lincoln, Olavarría, Tandil, Tres Arroyos (Buenos Aires) y parte de Lomas de Zamora (GBA), Comodoro Rivadavia y Rada Tilly (Chubut), Corrientes (Corrientes), Santa Rosa, (La Pampa) y Rawson (San Juan). *Ecociudad S.A.*<sup>86</sup>, encargada de la recolección en el partido de Malvinas Argentinas (Buenos Aires); *Hesurmet S.A.* presta servicios en el municipio de Almirante Brown (Buenos Aires); *Esur S.A.*<sup>87</sup> es una empresa formada por *Transportes 9 de Julio S.A.* que presta servicios en la ciudad de Mar del Plata<sup>88</sup> y Brother in Law S.A. (BILSA SA – del rubro inmobiliario) para realizar la recolección en la ciudad de La Plata<sup>89</sup> (Buenos Aires); *Transur S.A.* en la zona del Pilar<sup>90</sup>; *Agrotécnica Fueguina SAClyF* posee contrato con las ciudades de Salta (Salta), Ushuaia y Río Grande (Tierra del Fuego), Campana y Lincoln (Buenos Aires)<sup>91</sup>.

Para graficar el mapeo de las empresas más relevantes de esta sub-rama se presenta el siguiente esquema. En conexión con lo expuesto, el mismo se encuentra fragmentado entre grandes y pequeños operadores al igual que las empresas del transporte y la logística.

<sup>84</sup> Desde el 1º de abril de 1994, esta empresa posee la concesión del servicio de transporte público de pasajero por ferrocarril de la ex-línea Belgrano Norte. En su recorrido, une Retiro (Ciudad de Buenos Aires) con la localidad de Villa Rosa, Pilar, provincia de Buenos Aires. Fuente: <http://www.grupoemepa.com.ar>

<sup>85</sup> <http://www.tmalvinas.com.ar/>

<sup>86</sup> <http://www.ecociudadesa.com/ecoServicios.php>

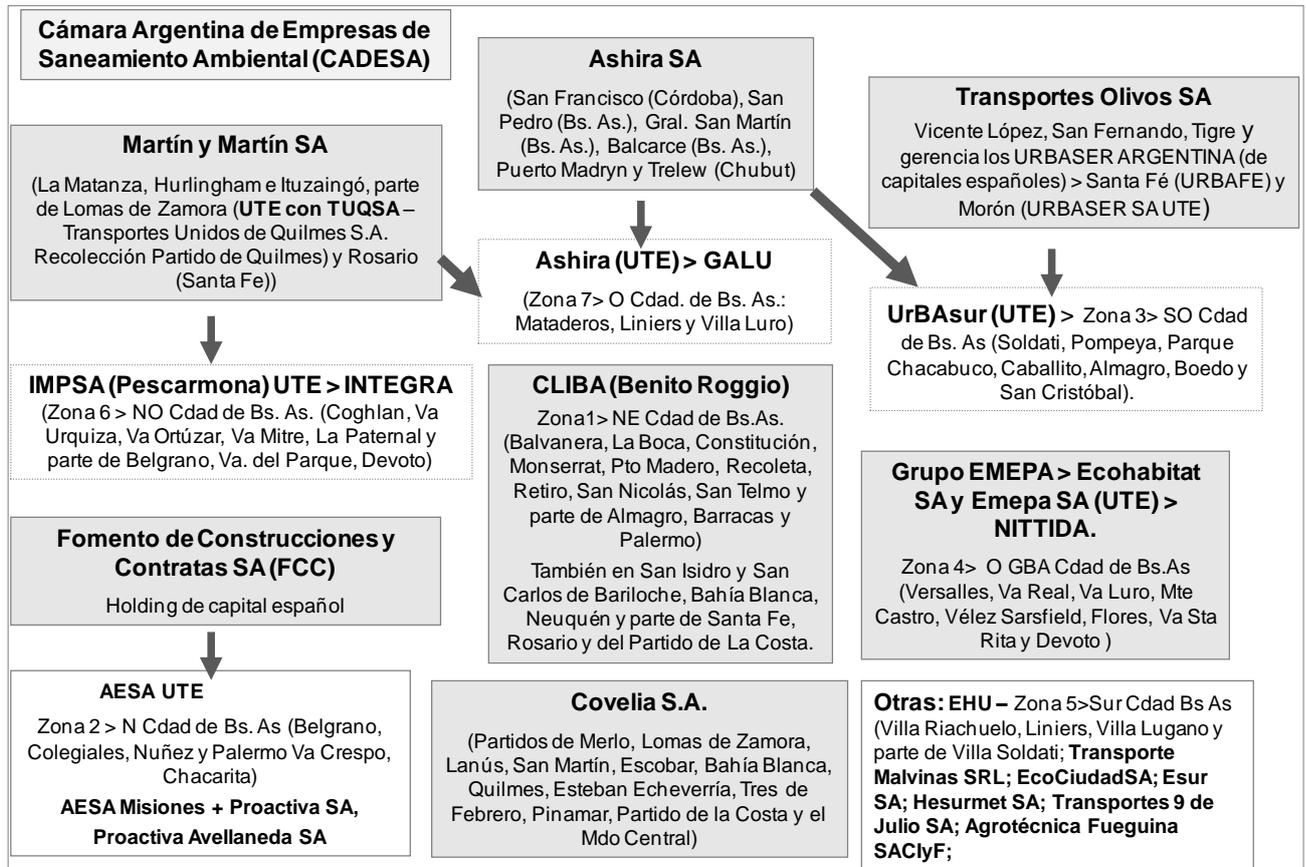
<sup>87</sup> <http://www.gob.gba.gov.ar/html/gobierno/diebo/boletin/24680/sociedades.htm>

<sup>88</sup> <http://www.t9dejulio-mdp.com.ar/empresa.htm>

<sup>89</sup> <http://www.gestion.laplata.gov.ar/noticias/58-entregaron-certificado-de-calidad-a-esur-por-la-recoleccion-de-residuos-en-la-ciudad>

<sup>90</sup> <http://www.transur.net/index.html>

<sup>91</sup> <http://www.afueguina.com.ar/>

**Gráfico N° 5: Mapeo de empresas de la sub-rama “Recolección”.**

Fuente: Elaboración propia en base a sitios web de empresas, resoluciones provinciales y municipales, notas periodísticas, entre otras fuentes secundarias de información.

Por otro lado, y con el propósito de dimensionar el peso del costo de la recolección en algunos municipios del conurbano bonaerense –dado que junto con la Ciudad de Buenos Aires producen el 40% del total de residuos en el país– se muestran los principales resultados de estudios realizados por el Instituto del Conurbano de la Universidad de General Sarmiento (UNGS, 2001, 2002, 2003, 2007) en los que se analiza el proceso de tratamiento “formal” de los residuos.

En el caso de San Miguel, por ejemplo, las empresas recolectoras son contratadas por la municipalidad a través de una licitación o por contrato directo. En este partido, la contratista es San Miguel Ambiental S.A. El proceso de triangulación entre municipio-CEAMSE-empresa de recolección se articula del siguiente modo: la municipalidad contrata a la empresa de recolección y traslado de los residuos al CEAMSE, con quien, paralelamente, establece un contrato para que reciba sus

desechos. La empresa recolectora lleva la carga, y la factura de pago se entrega al municipio. El costo de este proceso ronda el 14% del presupuesto municipal (UNGS, 2001).

En Ituzaingó, la empresa que se ocupa de la recolección de los residuos es INTEGRRA, que también es la encargada de la recolección de residuos en el Noroeste de la Ciudad de Buenos Aires. El informe de la UNGS (2003) destaca que una de las “sorpresas” con las que se encontraron durante el trabajo de campo fue que las autoridades municipales consultadas desconocían tanto la cantidad de residuos que se generan en el municipio como el presupuesto asignado para su recolección, traslado y/o tratamiento.

En Pilar, la recolección y traslado de los desechos la efectúa la empresa Transur S.A., que si bien cubre el servicio en todo el partido, por ordenanza municipal los emprendimientos urbanos (como countries, clubes de campo, etcétera) quedan fuera de su alcance. Es decir, debido a la proliferación de esta clase de urbanizaciones, durante las últimas décadas el municipio decidió que se cuente con otras empresas de recolección privada que tienen el permiso para efectuar el servicio. Sin embargo, esto genera un problema adicional como es la falta de control por parte del municipio sobre dichas empresas, dado que a éstas sólo se les exige la presentación del remito y/o boleta del CEAMSE u otro lugar habilitado para la disposición final de los residuos. En cuanto a los costos, el informe no indica con precisión cuál es el porcentaje del presupuesto destinado a la recolección y traslado de los residuos, aunque menciona que al CEAMSE se le abona \$13 + IVA por tonelada de basura transferida/depositada (UNGS, 2002).

Por último, en el municipio de Morón, desde 2001 la recolección de residuos está a cargo de la empresa Urbaser<sup>92</sup> de Argentina, la cual ganó la licitación pública nacional e internacional para la prestación del servicio. Dicha concesión fue prorrogada en el 2005 por seis años, con opción a dos más. En este municipio el costo del servicio de recolección representó durante el 2007 el 17% del presupuesto municipal, uno de los más bajos del conurbano (UNGS, 2007).

---

<sup>92</sup> Como se mencionó en párrafos anteriores, Transportes Olivos S.A. es la empresa argentina que gerencia los servicios de recolección y limpieza urbana que URBASER ARGENTINA (de capitales españoles) posee en el país. Los municipios de incumbencia son Santa Fe (URBAFE) y Morón (URBASER S. A. UTE).

Lo expuesto hasta aquí permite afirmar que parte de la reestructuración del alcance y representación del gremio ha estado vinculada (al igual que lo sucedido con la logística) a los avances, transformaciones y diversificaciones de los distintos negocios que se le presentaron al transporte automotor carretero para trasladar diferentes tipos de cargas. De hecho, la recolección no es ni más ni menos que un modo o una forma que adopta la logística, denominada “logística inversa”. Es decir, ya no se trata de dadores de carga que requieren del traslado de mercadería, sino de empresas que se dedican a recolectar los residuos domiciliarios o el barrido de las calles, para luego trasladarlos a centros específicos encargados de su tratamiento (C3T, 2007a).

Con esto, se quiere aludir a la “habilidad” que ha tenido Camioneros para reconocer en cada transformación productiva sectorial “nichos” de trabajadores que quedaban “a la intemperie” de la representación sindical. Sin dudas, este tipo de acciones se constituye en una de las opciones estratégicas centrales del gremio que le ha permitido incrementar y fortalecer su base de representación a través de la incorporación de estos trabajadores.

#### **3.2.4. El Correo: su desmonopolización de la órbita estatal, otra ventaja para Camioneros**

Al igual que la logística y la recolección, la liberalización de los correos a mediados de los ‘70 posibilitó la entrada de empresas privadas al mercado postal. Históricamente el servicio de correos estuvo en manos del Estado, sin embargo desde 1979, con la sanción de la Ley N° 22.005, se desmonopoliza la prestación de este tipo de servicios por parte del Estado y se abre al mercado privado (Aspiazu, Basualdo y Manzanelli, 2009).

Desde el año 1993, y como continuidad del proceso de desmonopolización y liberalización de la economía iniciado por la dictadura militar en los ‘70, bajo el dictado del Decreto N° 1187, se dispuso la supresión definitiva del monopolio postal en cabeza del Estado. En ese contexto, numerosas empresas comenzaron a competir con el Correo Oficial (la ex ENCOTESA) en todos los segmentos del mercado: nacional e internacional, individual o corporativo. Cabe señalar que el Correo Oficial también fue privatizado en 1997, volviendo a manos estatales – aunque temporariamente– en 2003 (Aspiazu, Basualdo y Manzanelli, 2009). Sin

embargo, el Correo Oficial mantuvo la obligación de cubrir la prestación básica del servicio a todo el territorio nacional así como un régimen de tarifas específico.

Según la Comisión Nacional de Comunicaciones (CNC), el mercado postal está compuesto por 128 correos privados, más el Correo Oficial; en conjunto brindan servicios postales, telegráficos, monetarios y servicios conexos.

En términos de facturación, durante 2008 esta actividad representó unos \$3.300 millones, lo que implicó un crecimiento cercano al 28% respecto del año anterior. Cabe señalar que de esta facturación, la mayor participación la detentan los prestadores privados del servicio. En efecto, la cámara empresaria que agrupa a los correos privados (Asociación de Empresas de Correo de la República Argentina – AECA)<sup>93</sup> informa que el 63% del mercado postal del país está ocupado por empresas privadas. Con esto, se quiere mostrar que la liberalización del mercado postal ha permitido una mayor competencia entre sus operadores, siendo un negocio en claro ascenso desde 1993 a la fecha.

Tras la privatización del negocio postal, la representación sindical de los trabajadores que se desempeñan en la actividad se dividió entre los gremios que representan a los trabajadores de empresas privadas y los que pertenecen al correo oficial.

Camioneros, por su parte, representa a los trabajadores de correos privados. En efecto, esta extensión del alcance personal del gremio fue posible, una vez más, gracias a la apertura del mercado postal a los empresarios del sector privado. Así lo señalaba un dirigente del sindicato:

Esto pasó hace muchos años. Era una actividad nueva. Cuando el correo [oficial] empieza a estar en... empieza a no dar respuestas a las demandas de trabajo que tenía, entonces se decide privatizar una parte. Y [esos trabajadores] no tenían sindicato. El sindicato de correo oficial no los aceptaba, entonces fueron viendo en qué sindicato podían nuclearse. Y el sindicato de Camioneros les abrió la puerta, por eso estamos todos acá. Y la gran mayoría en ese momento eran todos choferes, choferes de camioneta. Se hacía el clearing bancario, después vinieron los sobres; se fue abriendo la cosa, pero se empezó con el clearing bancario (Referente sindical (MH) - Camioneros - RS-MH; 08.09.2012).

---

<sup>93</sup> [http://www.correos.org.ar/mercado\\_postal.html](http://www.correos.org.ar/mercado_postal.html)

A partir de este testimonio, se consultaron las diferentes resoluciones a través de las cuales se modificó el estatuto del Sindicato CABA-Bs. As., y esto llevó a descubrir que el gremio cubre la representación de los trabajadores de correos a partir de la resolución N° 156 de 1992, es decir, un año antes de sancionarse el decreto que prescribe la desmonopolización estatal del correo.

De hecho, esta rama se incorporó dentro de lo que se denominaba [transporte de] “valores, dinero en efectivo, documentos en general, piezas postales, etcétera”. En la actualidad, institucionalmente se la denomina “*Rama Transporte de Clearing y Carga Postal*” (o más conocida como, *Correo*).

Por otro lado, las entrevistas efectuadas a informantes clave (tanto representantes de cámaras empresarias del transporte y la logística como especialistas en estudios del transporte del C3T-UTN), junto a la bibliografía técnica consultada (C3T, 2007a), revelan que el trabajo postal no es más que una forma que adquiere la logística, vinculada a la distribución de cartas o documentación en general. Esta postura es contraria a lo que afirman Aspiazu, Basualdo y Manzanelli (2009) respecto a las categorías ocupacionales que abarca el CCT N° 40/89. En efecto, estos autores sostienen que lo paradójico de dicho convenio es que comprende no sólo a los choferes encargados del transporte postal sino también a las categorías de distribuidor domiciliario y operadores de servicios. Sin embargo, contrastando ambas posiciones y considerando a las tareas postales como parte de un proceso logístico, éstas encuadran dentro del ámbito de representación de Camioneros.

Respecto al mundo empresarial de este subsector, AECA nuclea a las principales compañías privadas de la rama Correos. Se constituyó el 15 de agosto de 2003, reuniendo en ella a las antiguas empresas que formaban parte de la Cámara Argentina de Correos Privados y Cámara de Empresas Autorizadas de Correo (CEPAC). AECA representa a las empresas que conforman el 40% del total del mercado postal argentino y casi el 70% del mercado postal privado (es decir, excluido el Correo Oficial)<sup>94</sup>.

A su vez, AECA forma parte de la FADEEAC, de la Unión Argentina de Entidades de Servicios (UDES) y de la Cámara Argentina de Comercio (CAC). A

<sup>94</sup> <http://www.correos.org.ar/integrantes.html>; <http://www.correos.org.ar/institucional.html>

nivel internacional, es miembro fundador de la Asociación Latinoamericana de Correos y Operadores Postales Privados (ALACOPP).

Las principales compañías miembros de AECA son: Organización Coordinadora Argentina S.A. (OCA); Correo Andreani S.A.; Nexo Servicios Postales S.R.L.; Servicio Privado de Transporte S.A.; Transportes Sideco S.R.L.; Esetece S.A.; Transfarmaco S.A.; Transportes Servemar S.A.; Raico S.A.; Trans Ban S.A.; Translyf S.A.; Envío Postal S.A.; Organización de Transportes Integrados S.R.L.; Send SRL Q.B. Andina S.A.; Planeta Postal S.R.L.; Blue Mail S.A.; MD Consultores S.A.; Correo Sur S.R.L.; Compañía Logística Postal S.A.; Mail Express S.R.L.; Net Courier S.R.L.; South Post S.A.; Unir S.A.; Transportes Ambientales S.A.; Interpost S.A.; Cooperativa Ban Fletes S,R,L; BAT S.R.L.; Autotransporte Andesmar S.R.L.; Servicios Logísticos Integrados S,R,L; Urbano Express Argentina S.A.; Latin America Postal S.A.

Otras empresas del sector pueden agruparse del siguiente modo: a) las internacionales con presencia en Argentina, como: DHL Express Argentina S.A.; UPS de Argentina S.A.; LHS Worldwide S.A.; Internacional Messenger Express S.A. (IBC); World Courier S.A.; TNT Argentina S.A.; y b) las compañías que más allá de estar dentro del mercado postal también tienen líneas de negocios vinculadas a la logística y transporte de cargas en general o también, por ejemplo, Minibus Ezeiza S.R.L.<sup>95</sup> y Aerobus S.R.L.<sup>96</sup>, que realizan traslados de pasajeros desde el centro de la Ciudad de Buenos Aires hasta el aeropuerto internacional de Ezeiza; Ema Servicios S.A.<sup>97</sup> ofrece el servicio de lectura de medidores; el grupo Eulen Argentina S.A.<sup>98</sup> se vincula a la limpieza de empresas y otros servicios, mientras que Shipping S.R.L.<sup>99</sup> ofrece servicios de mensajería por moto. Por lo expuesto, más allá de que estas empresas ofrezcan servicios de correo, también sus negocios se extienden a diversas áreas.

Para organizar este esquema empresarial dentro del mercado postal bajo la órbita de representación de Camioneros, se propone el siguiente gráfico.

<sup>95</sup> <http://www.minibusezeiza.com.ar/>

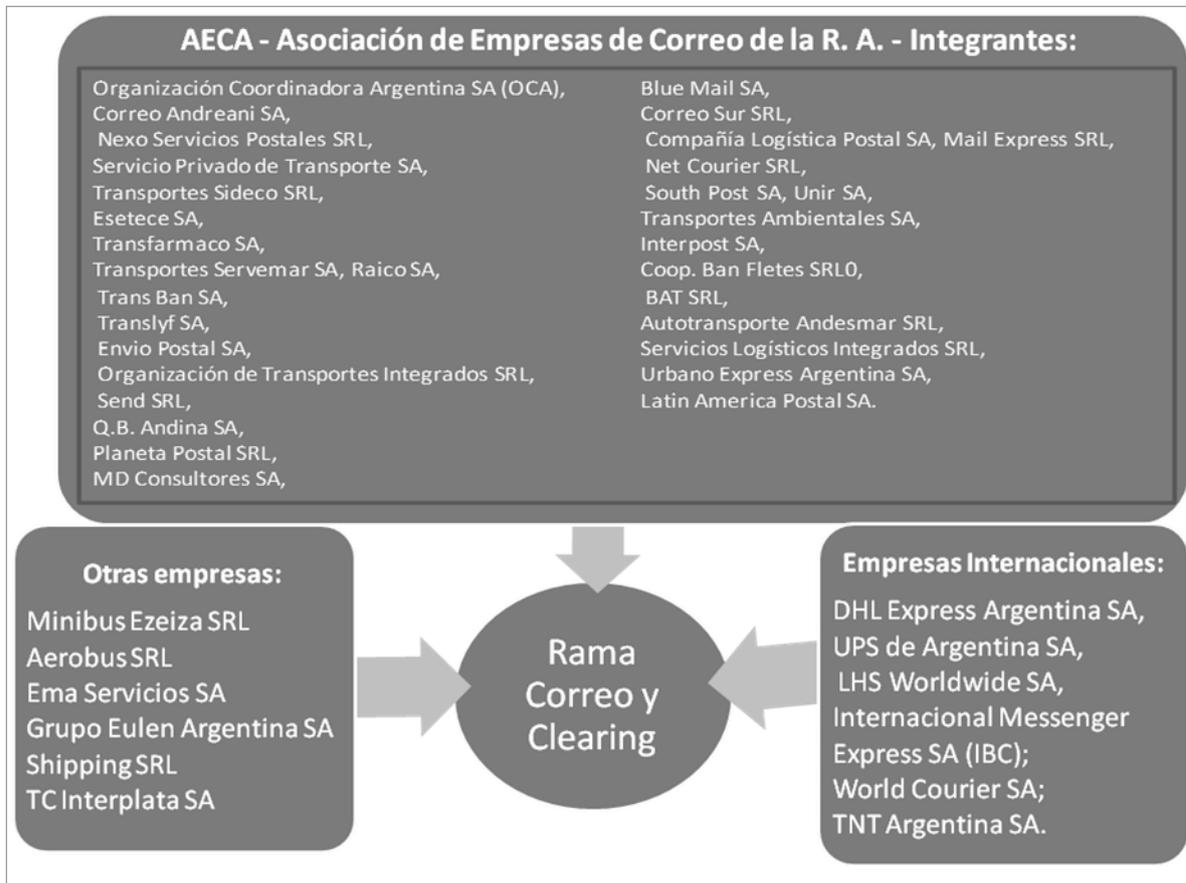
<sup>96</sup> <http://www.aerobusezeiza.com.ar/esp/>

<sup>97</sup> <http://www.emaservicios.com.ar/distribucion-de-correspondencia.php>

<sup>98</sup> <http://www.eulen.com/>

<sup>99</sup> [http://www.shippingsrl.com/frame\\_servicios.htm](http://www.shippingsrl.com/frame_servicios.htm)

## Gráfico Nº 6: Mapeo de empresas de la sub-rama “Correos”.



Fuente: elaboración propia en base a AECA, páginas web de empresas y acuerdos colectivos firmados entre las compañías mencionadas y Camioneros.

En suma, se ha mostrado que en el caso de la rama correo y clearing las empresas están fragmentadas en tres grupos: las asociadas a la cámara empresaria de la actividad (AECA), las internacionales que operan en el país, y otras que operan no sólo en el mercado postal sino también en la logística, mensajería y hasta incluso el transporte de pasajeros.

En base a lo descrito hasta aquí, es evidente que la atomización empresaria es un rasgo característico de los distintos sub-sectores en los que Camioneros representa trabajadores.

### 3.2.5. El transporte de caudales en Argentina y su vínculo con Camioneros

El transporte de caudales se ha desarrollado históricamente al compás de la actividad financiera. Si bien los bancos originariamente poseían sus propios

camiones para el traslado de valores, hacia la década del '70 este mercado se abre a la participación de empresas privadas especializadas en prestar dichos servicios (Lorenc Valcarce, 2009). Dentro del transporte automotor de cargas este segmento fue creciendo durante los años '90, momento en que confluyen en el mercado empresas locales e internacionales para la prestación del servicio, a la vez que se modifica la ley de seguridad bancaria para viabilizar su participación (Lorenc Valcarce, 2009; Lascano, 1997).

Actualmente, las empresas de transporte de caudales se han reconfigurado dado que han comenzado a prestar servicios de tesorería complementaria a los bancos. Éstos contratan a las transportadoras de caudales para que, en paralelo al transporte de dinero y documentación valiosa, se encarguen de la custodia de valores en sus propias bóvedas, del conteo de los billetes con el fin de controlar si existen diferencias con la cifra prevista a recibir, de informar si existen dentro del stock transportado billetes falsos o monedas fuera de circulación, e incluso depurar el los billetes deteriorados. Esto consiste en retirar esos billetes y enviarlos al Banco Central, para que luego éste realice el depósito correspondiente a los billetes entregados en la cuenta del banco-cliente.<sup>100</sup>

Con todo, lo que se quiere señalar es que, una vez más, este nicho de negocios (en constante desarrollo) generó un nuevo grupo de trabajadores desprotegidos de algún tipo de representación sindical. De hecho, la rama que hoy el CCT N° 40/89 denomina "Caudales" se incorporó, al igual que la rama Recolección, bajo la resolución N° 414/1987 del MTySS. De este modo, prácticamente la representación de trabajadores de este subsector y el crecimiento y desarrollo de la actividad en el mercado han ido en paralelo.

El mapa de empresas de este subsector se configura, en primer lugar, a través de la Cámara de Empresas Transportadoras de Caudales (CETCA), la cual se encuentra afiliada a FADEEAC. Aparte de nuclear a una importante porción de las transportadoras de caudales del país, esta cámara suele negociar colectivamente con Camioneros acuerdos específicos para este segmento de mercado.

---

<sup>100</sup><http://www.zonabancos.com/ar/analisis/noticias/15161-cada-vez-mas-bancos-tercerizan-su-tesoreria-con-transportadoras-de-caudales.aspx>

En segundo lugar, las principales empresas que conforman el subsector “Caudales” son: Prosegur, Transportadora de Caudales Vigencia Duque S.A.; Maco Transportadora de Caudales S.A.; Transportadora de Caudales Juncadella S.A. (empresa histórica dentro de este segmento de mercado); Brinks Argentina y T. C. Interplata S.A.

Asimismo, tal como sucedía con las empresas de la sub-rama Correos, las transportadoras de caudales no sólo trasladan valores sino que muchas de ellas también brindan servicios de seguridad, logística, etc.

Respecto a la actualidad del sector y su relación con el gremio, la tesorera de CETCA y gerente de recursos humanos de la firma Prosegur, Ana Morán, en una entrevista realizada por el portal “Infotransporte & Logística”, en 2010<sup>101</sup>, resalta que debido a los sucesivos hechos de inseguridad se ha incrementado el personal que se dispone para el traslado de valores a fin de brindar mayor confianza en la prestación del servicio a los clientes. Esto incrementó los costos operativos que, sumado a la desaceleración de la economía y las demandas de aumentos salariales de Camioneros, compromete la rentabilidad y competitividad de las empresas. Para explicar esta lógica, Morán manifestó que si bien la desaceleración de la economía no modifica el dinero circulante, reduce la cantidad de servicios contratados por los clientes,

Quando hay un parate en la economía, sigue habiendo el mismo dinero pero se mueve distinto. En el año 2009 hubo una baja en la demanda y eso se trasladó a la actividad. Ejemplo de esto: muchos clientes cuando bajan su recaudación, siguen contratando el transporte de caudales pero en menor cantidad, entonces, si un supermercado o un shopping nos contrataba todos los días termina contratando tres veces por semana. Hay una baja en cantidad de paradas aunque se mantenga el volumen de dinero y para nosotros esa inactividad del camión, teniendo que mantenerlo por los cinco días cuando lo tenemos activo tres días, implica una subida muy alta de los costos y una baja en los ingresos (Infotransporte & Logística, 7/9/2010).

Otro costo adicional del sector es la exhaustiva selección de personal. Morán reconoce que, al tratarse de un servicio a través del cual se traslada dinero, valores y documentación, la selección del personal es más estricta, lo que se traduce en un costo adicional para las empresas del sector.

---

<sup>101</sup> <http://www.expotrade.com.ar/sites/expotrade/index.php/201009082905/PRENSA/NOTAS/b.html?ed=110>

Por lo expuesto hasta aquí, la sub-rama “Caudales” tiene sus propias particularidades que exceden el simple transporte general de cargas e involucran un proceso logístico, al igual que la Recolección o Correos. Dichas particularidades sectoriales representan características que sin dudas influyeron en las opciones estratégicas adoptadas por Camioneros respecto a la expansión en la representación de trabajadores, la negociación colectiva y el desarrollo de los conflictos. Sobre esto avanzará en los próximos capítulos.

### 3.3. Principales conclusiones del capítulo

El propósito de este capítulo fue describir y analizar las principales características de los actores del sector transporte, logística y servicios anexos. De esa forma, se buscó mostrar cómo el desarrollo de distintas sub-ramas –como la logística, la recolección de residuos, el correo y el transporte de caudales– impulsó y favoreció el crecimiento y la expansión de Camioneros.

En tal sentido, se halló que desde la década de los años '50, el transporte automotor de cargas asiste a una transformación paulatina, la cual analíticamente fue dividida en dos etapas.

La primera estuvo ligada, por un lado, a las nuevas demandas del sector productivo de trasladar con mayor eficiencia y flexibilidad sus mercancías; por el otro, respondió al paulatino deterioro de los ferrocarriles para realizar esa tarea, lo cual desembocó en una monopolización del traslado de cargas por parte del transporte automotor de cargas.

La segunda etapa, responde a una reconversión productiva del transporte automotor de cargas, esto es, la logística. Como proceso, ésta incluye al transporte pero implica un salto cualitativo respecto al almacenamiento y distribución de las mercancías. Frente a este nuevo esquema de negocios, los empresarios del transporte se convirtieron en *operadores logísticos*, incrementando sus ganancias pero también mejorando la competitividad del sector.

Respecto a las sub-ramas Recolección, Correos y Caudales, si bien los procesos de reconversión presentan sus propias particularidades, la dinámica por la cual Camioneros accedió a representar trabajadores en esos segmentos de mercado es similar. En los tres casos, el gremio pudo extender su alcance de

representación a medida que la privatización de esos servicios, que de una u otra forma implican un proceso *logístico*, dejaban grupos de trabajadores “a la intemperie” de cualquier tipo de representación sindical.

En efecto, desde 1987, cada resolución que modificaba el estatuto del Sindicato CABA-Bs.As. (como se dijo, el más representativo dentro de los sindicatos afiliados a la Federación) aludía que el transporte se hallaba en “franca evolución”, por lo que “cualquier otro sistema o modalidad de servicios a crearse en el futuro queda comprendido por este artículo por el sólo hecho de tratarse de un modo o forma de transporte de cargas automotor” (Resolución N° 414/1987 - MTySS).

Lo expuesto, muestra la “habilidad” que ha tenido este sindicato para reconocer a los grupos de trabajadores que quedaban sin representación sindical en cada transformación sectorial ocurrida desde hace poco más de 20 años. Esto también le permitió, a partir de 2003, disputar la representación de trabajadores a otros sindicatos pero, sin dudas, acciones como las descritas en el párrafo anterior constituyen una de las opciones estratégicas centrales del gremio para incrementar y fortalecer su base de representación a través de la incorporación de “nuevos” trabajadores.

## Capítulo 4

### El rol de Camioneros en la discusión de las políticas públicas sectoriales

#### 4. Introducción

En el capítulo II, se describió el contexto político, económico e institucional en el que se inscribe este trabajo.

Luego, en el capítulo III se dio origen al estudio del nivel macro, abordando el análisis de los actores sindicales y empresarios de los sectores económicos más relevantes en los que Camioneros representa trabajadores: el transporte automotor de cargas y la logística, la recolección de residuos (Recolección), el clearing y correo postal (Correo), y por último, el transporte de caudales (Caudales).

Lo que se planteó en ese capítulo muestra que, por un lado, a nivel empresarial, existe una atomización (entre grandes y pequeñas o medianas empresas) que requiere de políticas públicas tendientes a equilibrar las diferencias de competitividad entre ambos segmentos del mercado. Por otro lado, la transformación de esos sectores y las opciones estratégicas tomadas por Camioneros en torno a su expansión, posibilitaron al gremio incrementar su base de representación a través de la incorporación de esos “nuevos” trabajadores que quedaban a la intemperie de cualquier tipo de representación sindical. A su vez, esta expansión le otorgó mayor relevancia a nivel sectorial y lo colocó en un lugar de privilegio para discutir con los empresarios y el Estado políticas públicas de largo plazo destinadas al sector.

Considerando lo estudiado hasta aquí, en el presente capítulo se continuará con el estudio del nivel macro del diseño de investigación, para lo cual se analizará la dimensión configurada por las políticas públicas impulsadas desde el Estado, y concertadas entre los actores del sector *transporte, logística y servicios anexos*, a partir de la sanción de la ley N° 23.966 en el año 1991, hasta 2011. A través de esta dimensión se busca dar cuenta de la forma en que Camioneros articuló distintas opciones estratégicas para acordar con el Estado y los empresarios medidas de largo plazo que favorecieran la competitividad sectorial.

#### 4.1. El esquema de políticas públicas orientadas al transporte

Existen numerosas leyes, resoluciones y decretos que han establecido distintos impuestos y/o beneficios otorgados al transporte en general.

El primer indicio encontrado respecto a este tema, dentro del período bajo análisis, se remonta a la tasa<sup>102</sup> sobre el gasoil que comenzó a cobrarse en 1991 con el objetivo de financiar obras de infraestructura vial (ley N° 23.966 de 1991, y su posterior modificación mediante el Decreto 518/1998). Es decir, en un contexto de recesión económica no se encontraron políticas orientadas a mejorar directamente la competitividad del sector a partir de subsidios, sino que lo recaudado a través de la tasa al gasoil se destinó a mejorar la infraestructura vial disponible.

Posteriormente, en 2001, se estableció por decreto<sup>103</sup> la tasa al consumo de gasoil en \$0.05 por litro. No obstante, ésta se compensaba con una reducción en los costos del peaje y de los impuestos a las ganancias y al valor agregado (IVA).

Hasta el 2002, parte de lo recaudado por dicha tasa se destinó principalmente a obras de infraestructura vial, para lo cual se creó un fondo común de inversión a través de un fideicomiso (Di Stefano y equipo, s/f; Benes y Fernández Milmanda, 2011; Chahin, 2012).

A grandes rasgos, el espíritu de la tasa al gasoil era que el sistema de transporte autofinanciara los costos del mantenimiento de la infraestructura necesaria para operar. Sin embargo, como se mostrará más adelante, este objetivo inicial fue mutando, específicamente, cuando a partir de 2005 ese autofinanciamiento disminuyó y el Estado comenzó a realizar transferencias directas a los distintos tipos de transporte: automotor de pasajeros, automotor de cargas y ferroviario (pasajeros, principalmente).

---

<sup>102</sup> Generalmente, las tasas son contribuciones de los usuarios por un servicio específico brindado por el Estado (nacional, provincial o municipal) para financiar su propio mantenimiento. En cambio, los impuestos, financian servicios más generales como educación, salud, seguridad, defensa, justicia (Fowler Newton, 1994:406). Esto es importante dado que la tasa al gasoil en 2005 se vuelve impuesto, por lo que tributariamente ésta cambia su característica impositiva.

<sup>103</sup> Tal como señalan Di Stefano y equipo (s/d) la normativa sancionada en 2001 fue posteriormente complementada y/o modificada por 37 normas. Esto dimensiona la complejidad de este esquema de subsidios y, en consecuencia, lo complejo que resulta su análisis.

#### **4.2. La creación del Sistema de Infraestructura del Transporte y el inicio de los subsidios destinados al sector transporte, logística y servicios anexos**

Inicialmente, con el propósito de amortiguar los efectos de la crisis post 2001, en 2002 la Secretaría de Transporte, mediante el *Sistema de Infraestructura del Transporte (SIT)*<sup>104</sup>, reasignó parte del fideicomiso de la tasa al gasoil al transporte público (automotor y ferroviario)<sup>105</sup>, con el fin de sostener el costo del pasaje como así también las tarifas del transporte automotor de cargas (Decreto 652/2002). En esa dirección, también se destinó a la red de infraestructura vial un 80% de los recursos y el 20% restante a la de los ferrocarriles (Chahin, 2012).

Por otro lado, se modificaron las características de la tasa al gasoil, que pasó de un monto fijo por litro (\$0,05), a un porcentaje que se calcularía sobre el precio (sin impuestos) de cada litro consumido. Tras varias modificaciones esta tasa llegó en 2008 a ser del 22% por litro, libre de impuestos.

Básicamente lo que este gravamen buscó fue sostener el financiamiento de proyectos de infraestructura vial y/o eliminar o reducir los costos de las tarifas de peajes de las empresas del transporte automotor de pasajeros, así como también subsidiar las inversiones de los concesionarios del sistema ferroviario de pasajeros o de cargas, frente a la emergencia económica que atravesaba el país.

Sin embargo, como se mostrará a lo largo de este capítulo, una vez recuperada la economía, y sin un análisis de la estructura real de costos del sector, su objetivo inicial resulta por momentos contradictorio.

También en 2002 se reconfiguró la estructura del SIT, el cual incluyó al sistema vial integrado (SISVIAL), el sistema integrado de transporte terrestre (SITRANS) y el sistema integrado de transporte automotor (SISTAU), entre otros sistemas vinculados a cada modo de transporte (véase Gráfico N° 7). Finalmente, hacia 2003, se incorporó en este esquema el régimen de fomento de la profesionalización del transporte de cargas (REFOP), y más tarde el registro único del transporte automotor (RUTA).

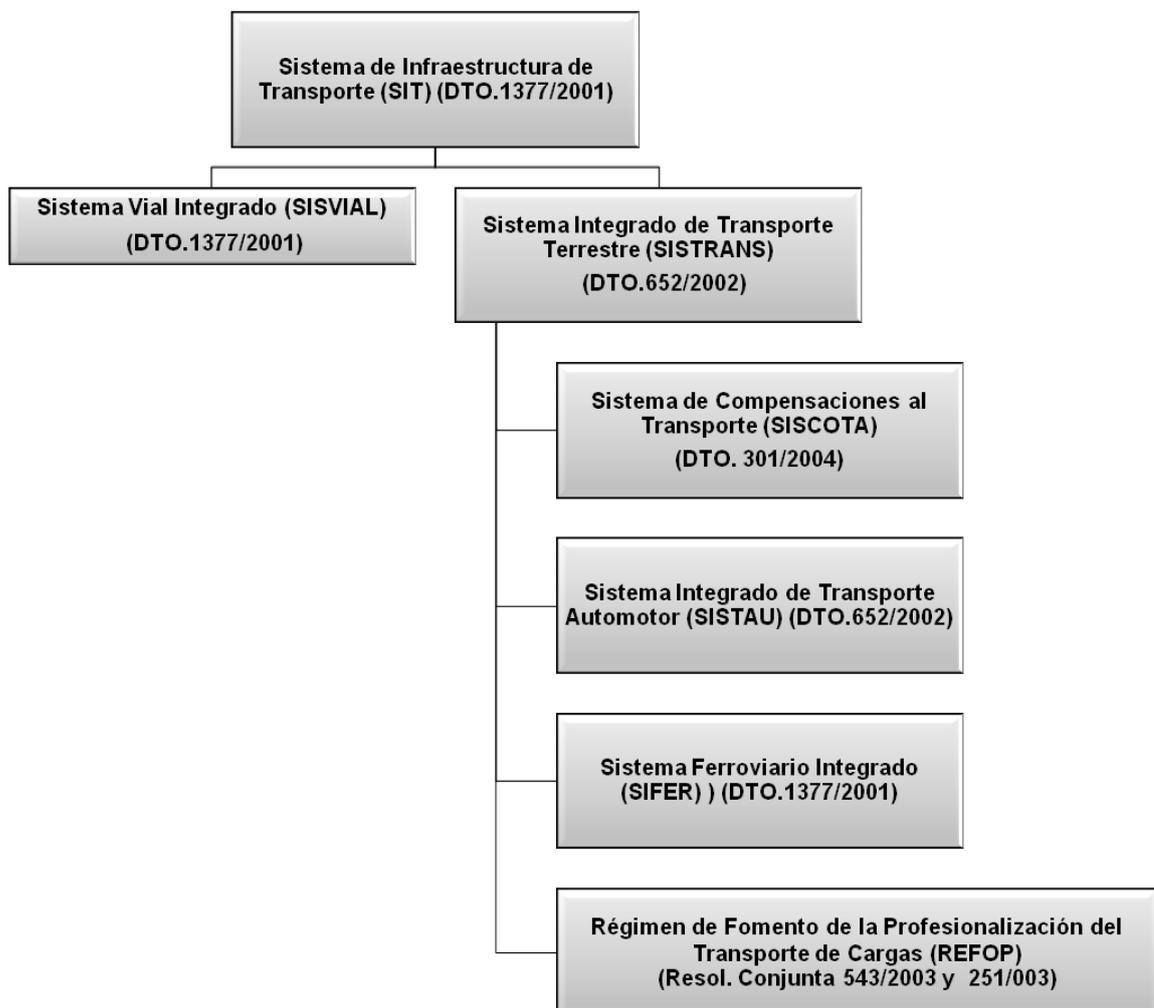
---

<sup>104</sup> Creado por el Decreto 1377/2001 el cual incluía dos subsistemas: el Sistema Vial Integrado (SISVIAL) y el Sistema Ferroviario Integrado (SISFER).

<sup>105</sup> Los fondos destinados a los concesionarios del servicio ferroviario de pasajeros se acordaron vía la resolución conjunta N° 61/2002 del Ministerio de Economía, y N°11/2002 del Ministerio de la Producción.

De este universo de políticas sectoriales, puntualmente al transporte automotor de cargas corresponden los fondos del SISVIAL asignados para mantener las *tarifas de peajes* de los concesionarios de cada corredor vial del país y el SISTAU, que buscó *atenuar los costos operativos* post crisis 2001. Posteriormente, a través del RUTA, se implementó un sistema de registro que buscaba *formalizar a los transportistas*, el cual se articuló con el REFOP. Éste tenía por objetivo estimular la *formación de los choferes* para que tramitaran la *licencia nacional habilitante* (LNH). El siguiente gráfico ilustra la estructura del sistema.

**Gráfico N° 7: Diagrama del Sistema de Infraestructura de Transporte (SIT).**



Fuente: Elaboración propia en base a la normativa citada

Otra medida fue financiar la inversión en capital de los transportistas, con el fin de mejorar la competitividad del sector. Sin embargo, la poca precisión del destino de los fondos marcaría un antes y un después respecto a su distribución. Tal como señala uno de los informantes consultados para este trabajo, “las empresas transportistas hace mucho tiempo –y no sólo por los efectos de la crisis– han dejado de invertir en capital subcontratando tanto choferes como camiones”<sup>106</sup>. Por lo tanto, se interpreta que estas transferencias no han cumplido con los objetivos que se proponían, al menos en lo que refiere a la renovación de la flota de camiones.

De hecho, antes y durante 2002, los fondos destinados a “transformar el transporte automotor de cargas” se orientaron a equilibrar el sistema, esto es: compensar a los concesionarios viales por la reducción de las tarifas de los peajes y a las petroleras por el precio diferencial de los combustibles (Chahin, 2012).

Para dimensionar el volumen de fondos que se administran a través del SIT, se consultaron y analizaron los datos publicados por la Unidad de Coordinación de Fideicomisos de Infraestructura (UCOFIN). Este proceso permitió descubrir que en 2002<sup>107</sup> se recaudó un monto cercano a los \$ 947 millones, mientras que en 2011 esa suma ascendía a \$18.115 millones (véase gráfico N° 8).

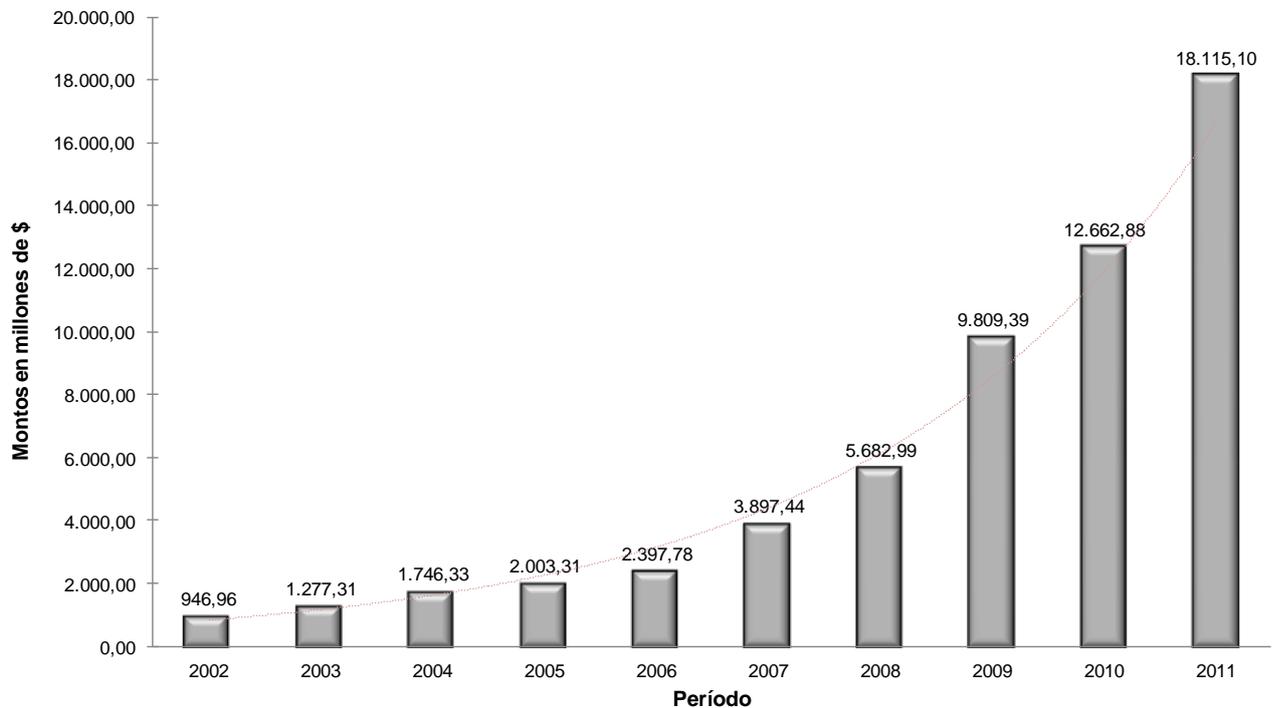
Entre ambos extremos del período, el incremento de esos recursos es del 1813%, lo que muestra que incluso en un período de crecimiento estos fondos no han disminuido, al tiempo que la calidad del servicio (como por ejemplo, la renovación de la flota en el transporte automotor de cargas) y su competitividad no se ha revertido.

---

<sup>106</sup> Representante de Cámara Empresaria Transporte y Logística (RCE\_R\_Transp y Log. - 02/08/2010; 14/07/2011; 12/05/2012)

<sup>107</sup> Si bien los datos informados por la Unidad de Coordinación de Fideicomisos de Infraestructura –UCOFIN– se inician en Agosto de 2001 para una mejor comparación de los valores se toma el período 2002-2011 con el fin de estimar los ingresos totales al SIT. Fuente: <http://www.ucofin.gov.ar/recvial.html>

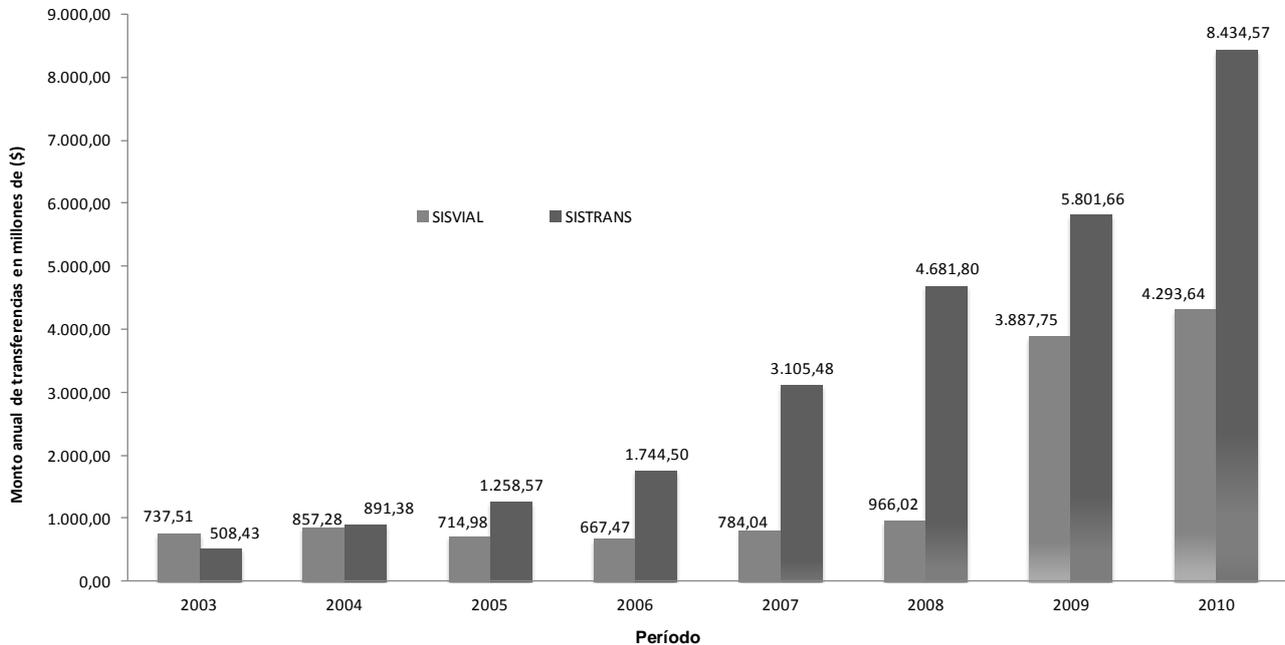
**Gráfico N° 8: Evolución del total de los recursos asignados al transporte (en general) entre 2002-2011. Valores expresados en millones de pesos.**



Fuente: Elaboración propia en base a datos Unidad de Coordinación de fideicomisos de infraestructura (UCOFIN).

Posteriormente, a estos recursos se les sumaron las transferencias directas de fondos del Estado Nacional, con el fin de optimizar las prestaciones del servicio. Éstos fueron aumentando a lo largo del período tanto en cantidad como en calidad. Es decir, el traspaso de esos fondos del Estado al SIT fue destinado principalmente al sector transporte en sus distintos modos (SISTRANS), relegando los aportes a las obras de infraestructura vial (SISVIAL). En este sentido, el gráfico N° 9 muestra la reasignación de de esos recursos.

**Gráfico N° 9: Comparación de los fondos destinados al SISVIAL y SISTRANS (con aportes del Estado). Valores expresados en millones de pesos. Años 2003-2010.**

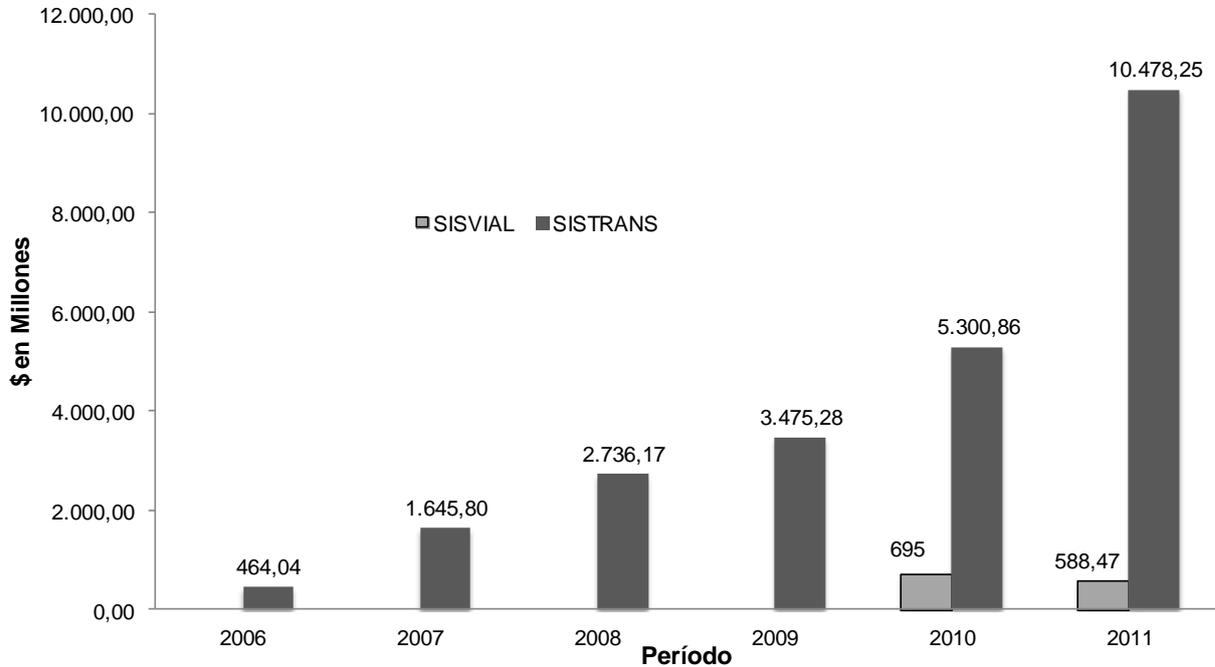


Fuente: Elaboración propia en base a datos de Unidad de Coordinación de Fideicomisos de Infraestructura (UCOFIN).

Es de destacar que al inicio del período (2003-2004), y tal como lo proponían los distintos decretos y resoluciones de la época, se asignaban montos similares para ambos sistemas. Inclusive, en 2003, los fondos destinados a infraestructura (SISVIAL - \$ 737,51 millones) superaban los del transporte en general (SISTRANS - \$ 508,43 millones). En cambio, hacia 2004 la proporcionalidad disminuye, y en 2006 los fondos asignados al transporte (SISTRANS – 1744,50 millones) superan a los orientados a infraestructura (SISVIAL – 667,47 millones).

Al mismo tiempo, el SIT dejó de ser “autosuficiente”, es decir, el fideicomiso generado por la tasa sobre el gasoil cesó de generar suficientes ingresos como para autoabastecer al sistema, por lo que el Estado comenzó a asignar parte del presupuesto nacional al sector transporte. En el siguiente gráfico se destaca el incremento de las transferencias del Estado nacional al SISTRANS y al SISVIAL.

**Gráfico N° 10: Comparación de las transferencias del Estado Nacional al SISVIAL y SISTRANS. Valores expresados en millones de pesos. Años 2002-2011.**



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Unidad de Coordinación de Fideicomisos de Infraestructura (UCOFIN).

Como se mencionó en párrafos anteriores, otro tipo de políticas de largo plazo orientadas al transporte automotor de cargas buscaron formalizar el sector. Para ello se implementó el registro único del transporte automotor (RUTA).

Esta implementación fue tardía, si se considera que el RUTA fue acordado mediante la ley 24.653 sancionada en 1996. Sin embargo, algunos representantes de cámaras empresarias<sup>108</sup> y de la Secretaría de Transporte entrevistados<sup>109</sup> señalan que la demora en su implementación radica en que las empresas y los transportistas particulares esquivaron la medida debido a que formalizar sus actividades derivaría en un inevitable aumento de costos (un aspecto central para este sector, analizado en el capítulo III). Es más, los primeros intentos por lograr el

<sup>108</sup> Representante de Cámara Empresarial Transporte y Logística (RCE\_ R\_Transportistas y Logística -02/08/2010; 14/07/2011; 12/05/2012).

<sup>109</sup> Ex Representante de la Secretaría de Transporte (RepE\_exST - 06/06/2012).

registro de los transportistas incluía el cobro de una tasa de inscripción, pero la reticencia de aquéllos terminó haciendo fracasar la iniciativa.

Finalmente, la Secretaría de Transporte <sup>110</sup> estableció que los fondos recaudados a través de los distintos impuestos y tasas al transporte automotor de cargas se destinaran a la implementación del RUTA para facilitar la inscripción de los transportistas y, además, sólo aquéllos que se registraran cobrarían los subsidios correspondientes. Este argumento se refuerza con el testimonio de este representante empresarial:

“[Esto] no fue gratis, para atraer a los transportistas y que se inscriban en el RUTA se vinculó esa inscripción al cobro de ciertos beneficios o mejor dicho subsidios. Entonces una vez inscriptos se empezó a “apretar” con más control al transporte” (Representante de Cámara Empresaria Transporte y Logística - RCE\_R\_Transp. y Log. - 02.08.2010; 14.07.2011; 12.05.2012).

Fue así como las principales cámaras empresarias del sector (FADEEAC y CATAC) fueron las encargadas de presentar el RUTA a los empresarios, y su implementación se efectuó a través de centros de recepción de la documentación que se coordinaron por medio de un directorio integrado por la Secretaría de Transporte, FADEEAC, CATAC y Camioneros. El costo del trámite correría por cuenta de los fondos del SITRANS, a través de la creación del fondo SISTAU RESERVA CARGAS (Chahin, 2012).

El hecho de presionar para lograr una mayor formalización del sector benefició tanto a Camioneros como a FADEEAC porque, por un lado, el gremio, al participar en la implementación del RUTA, pudo ejercer mayor presión para fiscalizar los aportes a la seguridad social, promover la afiliación de los trabajadores y, transitivamente, al contar con un mayor caudal de afiliados, se incrementarían sus ingresos a través del cobro de la cuota sindical<sup>111</sup> (sobre este punto se avanzará en el capítulo VI).

Cabe aclarar que posteriormente Camioneros reforzó los controles sobre la fiscalización de las empresas a través del “Libre Deuda y Conflicto”<sup>112</sup>. Este requisito

---

<sup>110</sup> Resolución N° 74/2002.

<sup>111</sup> Parte de los ingresos de los sindicatos corresponden al cobro de la cuota sindical (para los afiliados) o de la solidaria (para los no afiliados) (artículos 3º, 8º y 9º de la ley de negociación colectiva N° 14.250).

<sup>112</sup> [http://www.camioneros.org.ar/libredeuda\\_requisitos.html](http://www.camioneros.org.ar/libredeuda_requisitos.html)

buscó evitar los excesos de la precarización de la mano de obra vía la subcontratación de pequeños transportistas por parte de las grandes empresas. Este trámite consiste, básicamente, en la presentación de documentación que avale que las empresas cumplen con sus obligaciones respecto a la seguridad social, como así también los aportes al sindicato (obra social, cuota sindical, aportes empresarios, etc.). De esta forma lo señalaba un referente de la Federación de Camioneros:

Por ejemplo, para entrar a Loma Negra tienen que tener el “Libre deuda de Camioneros”. ¿Qué significa eso? Si el que hace la logística contrata tipos con un camión, fleteros, que quizá van con un peón, y como tenía un camión con un peón, ¿qué hacía?, le pagaba la mitad del salario o lo tenía ‘en negro’. A partir de ahí hubo un crecimiento tremendo [de la informalidad]. [Entonces] nosotros no hicimos nada que estuviera fuera de la ley; nosotros lo que hicimos fue responsabilizar a las grandes empresas como puede ser Loma Negra o Siderca de esa irregularidad en el transporte que ingresa a la empresa. Ahora, si los transportistas no tienen el libre deuda, directamente no entran a la planta (Representante Federación - RS\_FEDCAM; 21.03.2012).

Por otro lado, FADEEAC pudo restringir la competencia desleal del transporte informal mejorando la posición relativa en el mercado de servicios de transporte y logística de las grandes empresas afiliadas ella (Chahin, 2012).

En 2003, con la llegada de un nuevo gobierno encabezado por el Dr. Néstor Kirchner, las políticas públicas orientadas al sector mantendrían la alianza entre el Estado, el sindicato y, principalmente, la FADEEAC. De este modo, se continuó formalizando el sector, buscando aumentar su competitividad, sosteniendo los subsidios que se venían abonando, y sumándose una nueva demanda: la profesionalización de los transportistas.

En línea con esos objetivos, la formalización y profesionalización del sector también se llevó a cabo a través de dos iniciativas acordadas por los actores. Una fue la formación de la *Fundación para la Formación Profesional en el Transporte* (FPT) y, la otra, el otorgamiento de la *Licencia Nacional Habilitante* (LNH).

La FPT es gestionada por la FADEEAC. Su objetivo inicial fue dictar cursos correspondientes a la formación de los conductores del transporte automotor de cargas. Por su parte, la LNH se implementó a través de la ex Secretaría de Obras Públicas y Transporte<sup>113</sup>. Inicialmente, sólo era obligatoria para el transporte de

---

<sup>113</sup> Resolución N° 122/97.

pasajeros y de cargas peligrosas, mientras que para cargas generales ésta se convirtió en obligatoria recién en 2003<sup>114</sup>. A partir de ese momento, la LNH pasa a denominarse Certificado de Idoneidad Profesional de los Conductores del Transporte por automotor de cargas generales. La misma tiene una vigencia de dos años para los conductores menores de 45 años, y de un año para los que superen esa edad.

A su vez, para tramitar la LNH es necesario abonar y aprobar un examen psicofísico que, desde 2003, realizan las obras sociales de la Federación de Camioneros (la Obra Social de Conductores Camioneros y Personal del Transporte Automotor de Cargas) y del Sindicato (la Obra Social de Choferes de Camiones - OSCHOCA).<sup>115</sup>

En referencia a lo anterior, un informante clave del área de otorgamiento de licencias de la CNRT<sup>116</sup> señalaba que la realización del psicofísico se le concedió a las obras sociales que administra Camioneros, dada su propia resistencia y la de los choferes a realizarla, sumado a que los anteriores prestatarios mostraban serios inconvenientes para proporcionar este servicio a nivel nacional.

Además, esas resistencias estaban ligadas a la desconfianza de los actores respecto a cómo se desarrollaría el proceso y lo que éste implicaría en términos laborales. Pues gran parte de los choferes tenían temor de no poder cumplir con los requisitos necesarios para obtener la licencia, lo que podría perjudicar su estabilidad laboral. De hecho, uno de los principales obstáculos para la implementación de esta medida fue que la mayor parte de los choferes de camiones eran (y son) hombres mayores de 50 años –y por lo tanto más reticentes a los cambios– y muy pocos culminaron sus estudios primarios, por lo cual someterse a este tipo de evaluaciones generaba temor y desconfianza. Por estos motivos, fue sólo a través de Camioneros que se logró que la mayor parte de los choferes accedieran a realizarse el apto psicofísico y posteriormente tramitaran la LNH.

---

<sup>114</sup> Resolución 2624/2003 de la Comisión Nacional de Regulación del Transporte (CNRT).

<sup>115</sup> Esta licitación se realizó por Concurso Público C.N.R.T. N°. 1/2003 (Aprobada por Resolución interna de la C.N.R.T. N° 1402/03 del 24/04/03) y posteriormente adjudicado por Resolución C.N.R.T. N° 2499/03 del 27/08/03. Información disponible en: <http://www.psicofisicos.com.ar/Frames.htm>

<sup>116</sup> Representante de la CNRT - otorgamiento de licencias (CNRT\_ LC\_Licencias - 04/10/2011).

Sin dudas, lo señalado está completamente en línea con lo que se viene marcando respecto a la informalidad que caracteriza al sector y la necesidad de profesionalizar a los conductores.

Por otro lado, para sostener y fortalecer estas iniciativas, se acuerda crear el Régimen de Fomento de la Profesionalización del Transporte de cargas (REFOP)<sup>117</sup>. Con el REFOP se buscaba financiar la formación de los choferes de camiones a través de la reducción de los aportes empresarios a la seguridad social, al tiempo que se constituía en un beneficio adicional ligado a la regularización del sector.

Un rasgo distintivo de esta medida es que representaba un recorte de casi el 20% sobre el costo de la mano de obra para las empresas del transporte automotor de cargas. Siguiendo a Chahin (2012), esto favorecía indirectamente al gremio de Camioneros y también a las restantes sub-ramas en las que éste ejerce la representación de trabajadores (recolección, correos, caudales, etc.), porque para acceder a los fondos del REFOP, las empresas debían demostrar que el personal contratado se encontraba bajo las prerrogativas del CCT N° 40/89. Como se mencionó anteriormente, esto repercutió en el incremento de la cantidad de afiliados y, transitivamente, en el cobro de la cuota sindical, generando mayores ingresos para el sindicato.

En este sentido, según entrevistas efectuadas a gerentes de centros de distribución y logística, así como a representantes de cámaras empresarias<sup>118</sup>, al REFOP se lo considera un “subsidio al sueldo de Camioneros” que consiste en que,

“Si vos tenés a la gente encuadrada en Camioneros, en blanco, y con todos los aportes al día, vos recibís el subsidio que equivale a la mitad de las cargas sociales de todos los empleados. Es un 35%, la mitad es un 18%, te lo devuelven”. (GRLL\_JJ\_Logística, 12/10/2011).

Sin embargo, uno de los representantes de una cámara empresaria del sector atribuye el REFOP a una devolución que el Estado hace en función de las tasas e impuestos que abonan los empresarios:

---

<sup>117</sup> El REFOP se acuerda a partir de la resolución de los ministerios de Economía y Producción y del de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios N° 543/03 y 251/03.

<sup>118</sup> Gerente de Relaciones laborales – Logística (GRLL\_JJ\_Logística, 12/10/2011); Representante de Cámara Empresaria Transporte y Logística (RCE\_R\_Transp. y Logística - 02/08/2010; 14/07/2011; 12/05/2012).

En realidad el REFOP viene a cubrir... En el año '99 o '2000, el gobierno de De la Rúa, para tratar de mantener las fuentes de trabajo y demás, salen los que se denominan *Planes de Competitividad*, que era una forma de mejorar el tipo de cambio sin tocar el tipo de cambio. Que le permitía a las empresas *computar las cargas sociales contra el IVA*, para tratar de *mantener las fuentes de trabajo* y demás. El sector de transporte de carga tenía unos componentes fiscales muy importantes, entre ellos el impuesto sobre el gasoil que era uno de los grandes ingresos fiscales de entonces. [...] Después cuando asume Duhalde, termina viendo cómo le encuentra una salida: primero lo prorroga por un decreto, y finalmente sale aprobado. Es *un sistema imperfecto, que es a través de los propios fondos que ponen los transportistas cuando compran el gasoil, y que es insuficiente en cuanto a monto porque se cobra con mucho atraso. Pero bueno, en definitiva es una retribución por algo que están poniendo también los transportistas* (Representante Cámara Empresaria Transporte y Logística - RepCE\_Y\_Transp y Log; 24.10.2011, las cursivas son nuestras).

Esto se interpreta como una salida transitoria que encontraron las empresas para compensar, y a la vez disminuir durante los años de crisis económica, la carga impositiva que implicaba pagar la tasa al gasoil. No obstante, con el paso del tiempo, en un contexto de crecimiento, sostener este tipo de políticas no alentó una mayor competitividad del sector sino que sólo buscó reducir los costos operativos de los transportistas.

Tal como lo menciona el relato del representante empresarial, un problema adicional del REFOP era lo dificultoso que resultaba su cobro, dado que las empresas debían abonar las cargas sociales y luego, mediante un complejo sistema, el Estado reintegraba los fondos proporcionalmente a la declaración jurada que presentaban aquéllas para lograr cobrar el reembolso de ese gravamen.

En consecuencia, el reintegro vía REFOP de lo abonado en materia de cargas sociales solía demorarse, aunque existían dos mecanismos no formales para acelerar ese proceso. Uno, era a través del sindicato, vía el pago de una “comisión” por la gestión para acceder a dicho reintegro; el otro, era afiliarse a FADEEAC. En apariencia, existía cierta “preferencia no escrita” por las empresas agrupadas en dicha cámara a la hora de reembolsar a las empresas el REFOP (Chahin, 2012).

Otra particularidad de este régimen, como también de los restantes subsidios del transporte, reconocida incluso por la Auditoría General de la Nación<sup>119</sup>, es la

---

<sup>119</sup> [http://www.agn.gov.ar/informes/informesPDF2008/2008\\_208.PDF](http://www.agn.gov.ar/informes/informesPDF2008/2008_208.PDF). Al respecto también puede consultarse el trabajo de Ayub y Dequino (2011), “La transparencia en los subsidios al sector privado: hallazgos y recomendaciones sobre los casos de transporte, gas y alimentos de consumo masivo”,

poca claridad del destino de sus fondos. En especial, esto se debe a la falta de controles adecuados respecto al alcance, cantidad y destino de los recursos, debido a que podrían perfectamente contribuir a cubrir desfasajes financieros transitorios del sistema o bien de las finanzas públicas en general (Chahin, 2012). Por lo que se desdibujan los objetivos que inicialmente buscaron mejorar la competitividad del transporte automotor de cargas.

Con todo, compensaciones como el REFOP contribuyen a la lógica de rentabilidad de los grandes empresarios del transporte automotor de cargas u operadores logísticos, asegurada no sólo por la posibilidad de trasladar aumentos operativos y salariales a sus clientes, es decir, los dadores de carga, sino que además esos costos son parcialmente cubiertos por el fideicomiso del impuesto al gasoil vía la reducción en las tarifas de los peajes, e inclusive por transferencias directas del Estado al sector. En otras palabras, debido a su falta de infraestructura, los pequeños transportistas no acceden a este tipo de beneficios.

No obstante, a partir del análisis de la variación de los fondos abonados por el SISTRANS por tipo de transporte, entre 2003-2011 (véase gráfico N° 11)<sup>120</sup>, se observa que el transporte automotor de cargas fue el que menos fondos ha recibido de este esquema de subsidios, lo que por cierto también marca la tendencia hacia una nueva forma de distribuir los recursos del SIT.

De hecho, esto se materializó a partir de 2012, año en que se eliminó el beneficio del REFOP, reemplazándolo por uno nuevo orientado a incrementar la eficiencia y competitividad sectorial, reducir los costos de la logística y el impacto ambiental del transporte de cargas. Para ello, se asignaron parte de los recursos del SISTRANS al *“programa de financiamiento para la ampliación y renovación de la flota del transporte de cargas”*, administrado por la Secretaría de la Pequeña y

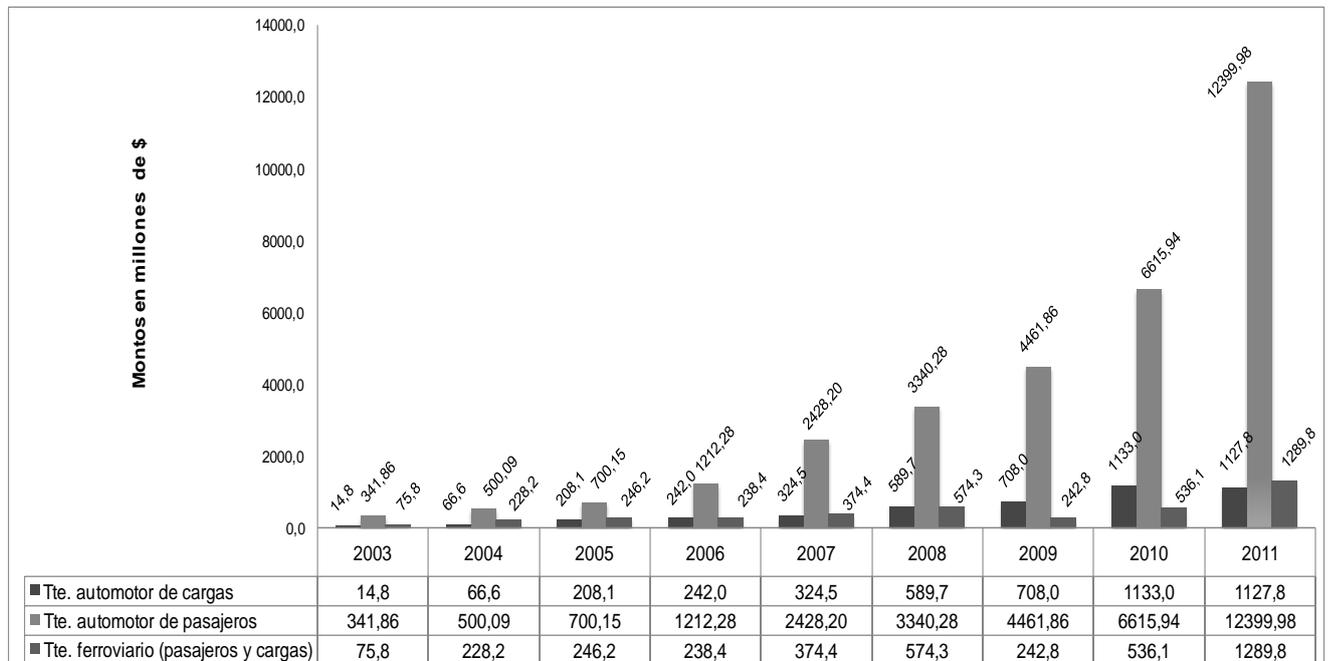
---

disponible en < <http://www.cippe.org/Main.php?categoryId=5&do=documentsShow>>; y Krakowiak (2005), “Rueda de auxilio”, disponible en <<http://www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/cash/17-1809-2005-04-03.html>>

<sup>120</sup> Para la estimación de estos datos se utilizaron las transferencias del SIT al SISTRANS informadas por la unidad de coordinación de fideicomisos de infraestructura –UCOFIN– considerando para el *transporte automotor de cargas*, las transferencias realizadas al: 1) SISTAU (reserva cargas) (Res. 18/02 y 84/02); 2) 2% SISTAU (emergencia) (Res. 5/03 y 64/03) y REFOP (Res. 543/03 y 251/03); 3) Programa de financiamiento para Ampliación y renovación de flota (cargas) (Dto. 494/12); para el *transporte automotor de pasajeros* las sumas destinadas a: 1) SISTAU (pasajeros) (Dto. 652/02); 2) 3% del SISTAU (emergencia) (Res. 5/03 y 64/03) y REFOP (Res. 543/03 y 251/03); 3) Plan de Financiamiento Parque Automotor “pasajeros” (Dto. 1304/11); y para el *transporte ferroviario*, lo asignado al SIFER (Dto. 652/02).

Mediana Empresa y Desarrollo Regional (SEPyME), con el fin de que los fondos realmente se asignen a la pequeña y mediana empresa.

**Gráfico Nº 11: Variación de los fondos abonados por el SISTRANS por tipo de transporte entre 2003-2011. Valores en millones de pesos.**



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la unidad de coordinación de fideicomisos de infraestructura (UCOFIN).

A través de esta reorientación de los subsidios, se interpreta que el Estado buscó desanclar el manejo de las políticas sectoriales tanto a las grandes empresas transportistas ligadas a FADEEAC como a Camioneros. Así, este cambio en el manejo político de los subsidios al transporte, si bien excede el análisis propuesto para este estudio, se considera como uno de los motivos por los cuales se inicia el alejamiento entre el líder del gremio, Hugo Moyano, y el gobierno nacional. Sin dudas, esto formará parte de futuras líneas de investigación.

De todas formas, el financiamiento continuó orientado a financiar la inversión de los empresarios y no las obras públicas como rutas, autopistas, etc., a través del SISVIAL. Por otro lado, conforme a las entrevistas realizadas a informantes clave del sector (Representante de Cámara Empresaria del Transporte y la Logística (RCE\_R\_Transp. y Log. - 02/08/2010; 14/07/2011; 12/05/2012) y a especialistas en estudios del transporte (C3T-UTN; RepC3T\_JS, 02/08/2010), así como al análisis

realizado en el capítulo III, se entiende que las pequeñas y medianas empresas constituyen el eslabón más débil de la cadena logística en términos de formalidad, por lo que este tipo de políticas si bien buscan mejorar la competitividad del sector, a priori sólo incentivan la subcontratación del servicio de transporte, es decir, el chofer y su camión. Mientras tanto las grandes empresas logísticas continúan sin invertir en capital, precarizando –mediante procesos de externalización, vía la subcontratación, por ejemplo– la rentabilidad de la cadena de valor ligada al transporte y la logística.

En definitiva, y en base a lo expuesto, el transporte en general precisa de un profundo análisis de la estructura de costos e inversión de la cadena logística a fin de detectar las necesidades de cada uno de sus eslabones y evitar los subsidios a empresarios que sólo buscan la desinversión del sector a través de su precarización.

#### **4.3. Principales conclusiones del capítulo**

En este capítulo se analizaron las medidas impulsadas por el Estado pero también concertadas a nivel sectorial. Se intentó dar cuenta cómo Camioneros articuló distintas opciones estratégicas para acordar con el Estado y con los empresarios de la actividad políticas de largo plazo que favorecieran la competitividad sectorial. En otras palabras, cuál fue su participación en la toma de decisiones “cruciales” a nivel macro del análisis propuesto.

Con ese objetivo se mostró que la política de largo plazo negociada por los actores del sector transporte, logística y servicios anexos se construyó, a partir de los años '90, en base al cobro de una tasa al gasoil. Dicha iniciativa buscó autofinanciar obras de infraestructura vial necesarias para mejorar la competitividad del servicio. De todas formas, en una economía con un dólar sobrevaluado, la prestación de este tipo de servicios paulatinamente se tornó poco competitiva respecto a los precios externos, específicamente, en relación a Brasil o Chile.

No obstante, aquella política sentó precedentes para que a partir de 2001 se comenzara a trazar una nueva estructura de recursos destinados al transporte automotor de cargas. En efecto, entre 2001 y 2002 comienzan a establecerse diversos subsidios que se incrementaron exponencialmente hasta 2011.

Hacia 2003, se reconocen políticas consensuadas por los actores de las relaciones laborales del sector, las cuales buscaron formalizar la actividad a través

del RUTA, como así también la profesionalización de los choferes, mediante la creación de la FPT y la implementación de la LNH. No obstante, la informalidad que históricamente caracterizó al transporte de cargas condujo a que para poder implementar dichas iniciativas, ambas se condicionaran al cobro de subsidios por parte de las empresas.

En contraste, desde 2012 el Estado comienza a subvencionar directamente la renovación de la flota (producto de la falta de inversión empresarial) quitando los recursos del REFOP (esto es, la disminución de las contribuciones patronales a la seguridad social). Con esto se buscó reorientar los fondos del SISTRANS a la pequeña y mediana empresa, a través del “Programa de financiamiento para la ampliación y renovación de la flota del transporte de cargas”. Éste es administrado por la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (SEPyME). La finalidad de tal reestructuración del esquema de subsidios es que realmente los fondos se destinen a las pequeñas y medianas empresas, que en definitiva son las que constituyen el eslabón más débil de la cadena logística. A través de esta medida se entiende que el Estado relegó tanto a la FADEEAC como a Camioneros del manejo de las políticas sectoriales.

Sin menospreciar la búsqueda de mayor competitividad del sector mediante el tipo de políticas descritas en el párrafo anterior, lo expuesto permite afirmar que las medidas destinadas al transporte automotor de cargas continúan financiando a los empresarios, ya sea a través de la reducción del precio al gasoil, los peajes, las cargas patronales vía el REFOP o la renovación de la flota. Si bien estas medidas buscaron inicialmente mejorar la competitividad sectorial, lo que propiciaron fue la subcontratación del servicio de transporte (es decir, el chofer y su camión), mientras tanto las grandes empresas logísticas continúan sin invertir en capital, precarizando y debilitando la cadena de valor ligada al transporte.

En función de lo expuesto, se interpreta que el sector requiere de un análisis serio y profundo de la estructura de costos y las necesidades de inversión en cada eslabón de la cadena logística, lo cual permitirá mejorar su competitividad, evitando subvencionar a aquellos empresarios que precarizan la cadena de valor.

Retomando el análisis del nivel macro, la implementación de políticas de largo plazo concertadas por los tres actores de las relaciones laborales de este sector

(Estado, empresarios y sindicato) a lo largo del período analizado, permite observar que existieron opciones estratégicas de *intercambio* con el objetivo de obtener beneficios mutuos.

En ese sentido, lo expuesto en este capítulo permite sostener que ninguno de los actores, por sí solos, hubieran podido cumplir sus objetivos: formalizar y fiscalizar el sector, en el caso de la FADEEAC y del Estado, y para Camioneros, en particular, ampliar su base de representación, dado que a través de la formalización de una mayor cantidad de empresas pudo incorporar más afiliados. Esta interpretación se torna más clara si se considera, por ejemplo, que la implementación del RUTA se postergó seis años por la falta de consenso entre los actores.

Por lo tanto, se entiende que la expansión y crecimiento de Camioneros durante la década del '90 (analizada en el capítulo anterior) en función de la evolución de cada subsector en los que ejerce la representación de trabajadores, le permitió fortalecerse como un actor crucial del escenario sectorial y político-sindical. Esta trayectoria le permitió, a partir de 2003, negociar políticas sectoriales de largo plazo con el Estado y los empresarios.

En efecto, la confluencia de un escenario propicio para la prestación de servicios logísticos y de transporte, como lo fue el período 2003-2011, favoreció el tipo de intercambio de beneficios mutuos entre estos actores. En ese sentido, se interpreta que, aun en un escenario adverso para el desarrollo de la actividad, durante los '90 Camioneros supo tomar opciones estratégicas que, más tarde, en un contexto de crecimiento económico y más propicio para el accionar sindical, le permitieron negociar políticas de largo plazo tanto para el desarrollo sectorial como del propio gremio.

En base a lo expuesto, en los próximos capítulos se abordarán las opciones estratégicas de Camioneros buscando dar cuenta de la interrelación entre los tres niveles de análisis de las relaciones laborales propuestos por esta investigación.

## Capítulo 5

### Las opciones estratégicas respecto a la capacidad de negociación de Camioneros: 1991-2011

#### 5. Introducción

En los primeros capítulos de esta Tesis se estudió el *contexto* de las relaciones laborales (capítulo II) y el nivel *macro* del enfoque estratégico. Para ello, en el capítulo III se describió cómo se estructura el sindicato de Camioneros y la forma en que se componen las cámaras empresariales de los principales sectores en que éste representa trabajadores (Transporte y Logística, Recolección, Correos y Caudales). Mientras que, en el capítulo IV se indagó acerca de cómo este sindicato participó en la negociación de políticas de largo plazo.

Así, para avanzar en el estudio del nivel *meso* del diseño de investigación propuesto, el objetivo de este capítulo es abordar la *capacidad de negociación* definida como la habilidad y/o destreza de los sindicatos para concertar diversos acuerdos y convenios con los restantes actores de las relaciones laborales: empresarios y Estado (Senén González y Pontoni, 2013). Para ello, se analizan los acuerdos pautados por Camioneros a través de la negociación colectiva, mediante tres indicadores: a) el *ritmo* que adquiere dicho instituto, tanto a nivel general como sectorial, b) el nivel de *centralización* de la negociación colectiva y c) los *contenidos* acordados a lo largo del período en estudio (1991-2011).

Para conocer en profundidad esos indicadores se consultaron los datos de la base de negociación colectiva elaborada por el Departamento de Negociación Colectiva, Dirección de Estudios de Relaciones de Trabajo, Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (en adelante, DNC-DERT-SSPTyEL-MTEySS).<sup>121</sup> No obstante, esa base de datos se inició en 2004, por lo que la reconstrucción de la información para los años 1991-2003, se efectuó relevando los registros de convenios y acuerdos publicados tanto en la web del Ministerio de Trabajo como en la biblioteca y el sector de guarda de convenios colectivos del mismo organismo estatal.

---

<sup>121</sup> Sobre este punto se agradecen los comentarios, sugerencias y aportes del Lic. David Trajtemberg y su equipo respecto a la información recabada en dicha base.

Para efectuar dicho análisis, en primer lugar, se contextualiza históricamente el desarrollo de la negociación colectiva en Argentina, a fin de enmarcar la *capacidad de negociación* de Camioneros en procesos más amplios.

En segundo lugar, se aborda el *ritmo de la negociación*. A través de este indicador se busca dar cuenta de la cantidad de acuerdos firmados por Camioneros durante el período de referencia.

En tercer lugar, se analizan los *niveles de centralización* en que puede desplegarse la *capacidad de negociación* y cómo se articulan entre sí. Para abordar este indicador, se consultó bibliografía especializada que permitió establecer tres niveles: centralizado, intermedio o descentralizado (Marshall y Perelman, 2002, 2004; Senén González, et al, 2009; Trajtemberg et al, 2010; Trajtemberg y Borroni, 2013).

Por último, se estudian los *contenidos negociados*, considerando en particular las cláusulas negociadas por Camioneros referidas a: *salarios, relaciones laborales, regulación de las condiciones de trabajo, disponibilidad colectiva* de algunos derechos en la *pequeña empresa, equidad de género y seguridad e higiene en el trabajo* (Trajtemberg, et al, 2005, 2009).

Finalmente, y a partir de estos tres indicadores, el estudio de la *capacidad de negociación* permitió profundizar sobre las opciones estratégicas seleccionadas por Camioneros en el nivel *meso* del esquema de análisis propuesto en esta investigación. En tal sentido, la capacidad de negociación se asociará con la de *organización* y la de *movilización* (ambas, ubicadas en el nivel *micro*), que serán abordadas en los próximos capítulos, para concluir así el análisis de las opciones estratégicas de Camioneros durante el período estudiado.

### **5.1. Desarrollo de la negociación colectiva en Argentina**

Como se mencionara, el propósito de este primer punto, es contextualizar históricamente la negociación colectiva en Argentina, lo cual permitirá enmarcar la capacidad de negociación de Camioneros. Con ese objetivo, se retomó bibliografía nacional que ha estudiado teórica y empíricamente los cambios y la estructura de este instituto legal, durante las últimas dos décadas (Bisio et al, 1999; Novick y Trajtemberg, 2000; Marshall y Perelman, 2002, 2004; Palomino y Trajtemberg, 2006;

Senén González, et al, 2009; Trajtemberg et al, 2010; Senén González y Borroni, 2011; Etchemendy, 2011; Trajtemberg y Borroni, 2013).

Desde 1953, año en que se sanciona la ley N° 14.250, que regula la negociación colectiva, hasta la actualidad, ésta ha pasado por etapas de estimulación y de prohibición. Básicamente, dicha fluctuación obedece a los cambios políticos e institucionales, es decir, a la alternancia entre gobiernos democráticos y dictaduras, así como de modelos de acumulación económica: la industrialización sustitutiva de importaciones (ISI) (1945-1975); las reformas neoliberales impulsadas por el golpe de Estado iniciado en 1976, y profundizadas por los gobiernos constitucionales de la década del '90, que culminaron en la crisis de 2001; y, finalmente, la etapa de recuperación de la economía (2003-2011) que se inicia tras la devaluación de la moneda en 2002 (Senén González, et al, 2009; Trajtemberg et al, 2010; Trajtemberg y Borroni, 2013).

A partir de su institucionalización, la negociación colectiva ha sido catalogada como “*paradigmática*” (Novick y Trajtemberg, 2000), producto del fuerte marco jurídico e institucional que la regula desde el Estado.

En esos términos, en la bibliografía consultada se halló un importante consenso respecto a que durante la ISI la negociación de convenciones colectivas de trabajo, al efectuarse a nivel sectorial y nacional, fortaleció la capacidad de negociación de los sindicatos frente a los empresarios, a la vez que homogeneizó las condiciones laborales –en sentido amplio– de los trabajadores (Bisio et al, 1999; Novick y Trajtemberg, 2000; Marshall y Perelman, 2002, 2004; Palomino y Trajtemberg, 2006; Senén González, et al, 2009; Trajtemberg et al, 2010; Senén González y Borroni, 2011; Etchemendy, 2011; Trajtemberg y Borroni, 2013).

En cambio, durante la dictadura militar (1976-1983), la negociación colectiva fue suspendida y los sindicatos intervenidos; se prohibió toda forma de protesta en los lugares de trabajo y se limitó el accionar de los delegados, sumado a una intensa represión dirigida hacia dirigentes, delegados y trabajadores (Trajtemberg y Borroni, 2013). A lo largo de este período, junto a las reformas neoliberales implementadas durante década de los '90, se pretendió “desaparecer” toda forma de expresión colectiva, ya sea a través de la represión o mediante altos índices de desempleo (Battistini, 2004).

Tras la recuperación de la democracia en 1983, bajo el gobierno del Dr. Raúl Alfonsín, la negociación colectiva sufrió fuertes embates debido a un intenso proceso inflacionario, la marcada desaceleración de la actividad económica y una importante disminución del empleo asalariado formal. A esto se le sumó la tensa relación existente entre el gobierno y los sindicatos, vinculada a los intentos por modificar la ley de asociaciones sindicales que buscaba otorgar mayor participación a las minorías dentro del modelo sindical argentino. En respuesta a ese contexto, la Confederación General del Trabajo (CGT), encabezada por Saúl Ubaldini (Cerveceros), convocó a 13 paros generales entre 1984 y 1989. Estas medidas de protesta en los años '80, contrastan con la inacción de la CGT "oficial" durante los años '90, la cual, ante la premisa de sostener la lealtad partidaria frente a un gobierno "justicialista", avaló una política deliberada que erosionó aún más las condiciones laborales de los trabajadores frente al avance neoliberal (Marshall y Perelman, 2002, 2004; Murillo, 2005; Palomino y Trajtemberg, 2006; Senén González, et al, 2009; Trajtemberg et al, 2010; Trajtemberg y Borroni, 2013; Santella, 2013).

Finalmente, hacia 1988, se abre una nueva instancia o ronda de negociaciones tras algunos cambios en el procedimiento de la negociación, aunque conservando sus características tradicionales. En esta instancia, los sindicatos se mostraron reacios a consensuar contenidos que socavaran las prerrogativas alcanzadas en convenios anteriores, especialmente los acordados durante la ronda de 1975, razón por la cual los salarios fueron los contenidos más discutidos en los convenios renegociados. Sin embargo, estos ajustes no frenaron el deterioro del poder adquisitivo del salario que trajo consigo el proceso hiperinflacionario desatado hacia fines de los años '80 (Trajtemberg y Borroni, 2013).

La bibliografía analizada sostiene que a partir de los años '90 la negociación colectiva presentó un sesgo hacia la descentralización por empresa y la flexibilización de los contenidos negociados. Básicamente, esto respondía a los efectos de una política macroeconómica que impulsó la desregulación de todos los mercados, incluido el de trabajo (Trajtemberg y Borroni, 2013). En tal sentido, Bisio, et al. (1999) afirman que durante la década del '90, en el marco de un aparato productivo que se había modificado y demandaba nuevas estrategias, muchos

sindicatos se encontraban frente al dilema de defender las viejas estructuras o proteger el empleo y a sus trabajadores.

Tras la crisis de 2001 y posterior devaluación de la moneda nacional respecto al dólar estadounidense, la política económica adoptó un patrón de crecimiento basado en el consumo interno y en el fortalecimiento de las exportaciones (principalmente de commodities) y de la industria local sustitutiva de importaciones. En ese contexto, la negociación colectiva comienza a recuperar los rasgos tradicionales del modelo “paradigmático”, caracterizado por la tendencia a la centralización de la negociación a nivel de rama de actividad, mayor cobertura de trabajadores y reversión de algunos contenidos precarizantes negociados durante la década anterior. Así, a partir de 2003, la negociación colectiva se instala en el escenario socio-laboral como un eje central en la determinación de los salarios (Palomino y Trajtemberg, 2006; Senén González, et al, 2009; Trajtemberg et al, 2010; Senén González y Borroni, 2011; Etchemendy, 2011; Trajtemberg y Borroni, 2013).

En síntesis, en Argentina la negociación colectiva ha transitado distintos períodos que marcan dinámicas diferenciadas: durante la ISI (1945-1975) mayor, homogeneidad y cobertura de trabajadores; durante la dictadura militar (1976-1983), de prohibición o suspensión; y durante la década de los '90, de descentralización al ámbito de la empresa.

En la actualidad, ha recuperado algunos de los rasgos que adquirió durante la ISI, pero en un mercado de trabajo más segmentado –producto del peso que desde entonces adquirió el empleo no registrado<sup>122</sup> y el cuentapropismo<sup>123</sup>–, los beneficios de la negociación colectiva alcanzan a una proporción menor de asalariados. Aún así, se ha convertido en el mecanismo central de la determinación de las condiciones de trabajo. Las aludidas fluctuaciones señalan que el desarrollo de las negociaciones colectivas en el país está íntimamente ligado al marco contextual

---

<sup>122</sup> Actualmente la *tasa de empleo no registrado* (es decir, la relación entre el empleo no registrado en la seguridad social y el total de asalariados) se ubica en un 32% (I trimestre 2013, según <http://www.trabajo.gob.ar/left/estadisticas/bel/index.asp>). Cabe resaltar que en el III trimestre de 2003 este indicador comprendía a prácticamente el 50% del total de asalariados (MTEySS, 2010: 35). Lo cual muestra que si bien persisten ciertos rasgos de segmentación en el mercado de trabajo, la evolución de este indicador sugiere un significativo retroceso del empleo no registrado.

<sup>123</sup> Estos trabajadores conforman el 21% del empleo asalariado registrado (MTEySS, 2010: 32).

político y económico en el que se efectúe el análisis (Senén González, et al, 2009; Trajtemberg et al, 2010; Trajtemberg y Borroni, 2013).

Teniendo en cuenta estas características generales, en lo que sigue se indagará la capacidad de negociación de Camioneros, considerando los tres indicadores de análisis propuestos para su estudio.

## **5.2. El ritmo de la negociación colectiva de Camioneros: 1991-2011**

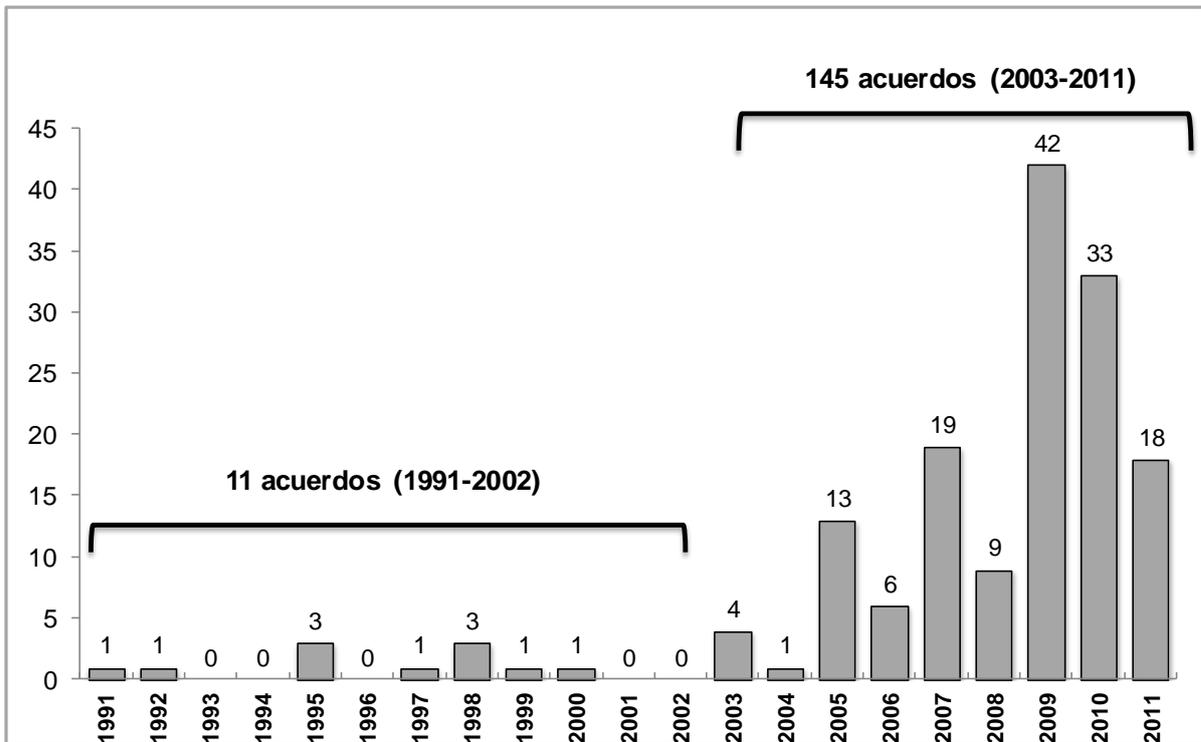
El *ritmo de la negociación* colectiva encabezada por Camioneros<sup>124</sup> se analizó mediante la revisión de la información recabada a través de las fuentes antes citadas, junto a las características generales que asumió la negociación colectiva en el país entre 1991 y 2011 (estudiadas en el apartado anterior).

En términos generales, entre 1991 y 2002, la cantidad de negociaciones firmadas por Camioneros fueron sólo 11, número que contrasta con los 145 acuerdos pactados entre 2003 y 2011.

---

<sup>124</sup> Para el relevamiento de las negociaciones se consideraron los acuerdos firmados tanto por la Federación como por los 24 sindicatos adheridos a ella.

**Gráfico N° 12: Ritmo de la negociación colectiva liderada por Camioneros durante 1991-2011.**



Fuente: Elaboración propia en función de la base de datos confeccionada por la DNC-DERT-SSPTyEL-MTEySS

Un rasgo que ilustra el gráfico n° 12 respecto al escaso ritmo de las negociaciones concertadas por Camioneros durante el primer período considerado, es el hecho de que esos 11 acuerdos se negociaron principalmente entre 1991 y 1995, mientras que, sin mediar ningún tipo de limitación o prohibición de orden institucional, entre 1996 y 2003 no se pactaron acuerdos de relevancia que modificaran los salarios y/u otras condiciones de laborales de los trabajadores (como se detallará más adelante).

Al respecto, los testimonios recabados de un representante de una cámara empresaria, un gerente de relaciones laborales y un ex representante de la Federación de Camioneros, atribuyen la escasez de acuerdos firmados por Camioneros durante los '90, al estancamiento de la economía:

[Fue] una década donde no hubo prácticamente negociación colectiva, producto de la política económica que regía entonces. No porque estuviera

prohibida, sino que la economía no andaba. (Representante Cámara Empresaria Transporte y Logística - RepCE\_Y\_Transp y Log; 24.10.2011, las cursivas son nuestras).

No se discutían salarios. [Casi] *diez años sin discutir salarios*. (Gerente de Relaciones Laborales Correo y Clearing - GRRLL\_M\_Correos; 15.09.2011, las cursivas son nuestras).

[La negociación colectiva] *no está pasando por su momento óptimo pero podría caracterizarlas como buenas. No pasa por un momento óptimo porque la crisis es obvia que afecta a todos los sectores y más que nada afecta al transporte de cargas*. Evidentemente todo esto trae dificultades que modifican algún grado de relación en el marco de lo que fue *tradicional*. *Lo que sí con los representantes empresarios, pese a todas estas cosas, se busca encontrar algún camino en común*. Por eso es que las califico de buenas (ex Secretario General de la Federación. (Audio cedido por personal allegado) - RS-exSG\_RP; 06.05.1992, las cursivas son nuestras).

Por el contrario, a partir de 2003 el ritmo de la negociación se recuperó lo que se muestra en el incremento de la cantidad de acuerdos firmados (145). Cabe destacar que dicha recuperación fue paulatina. En efecto, si bien durante 2003 se negociaron solamente cuatro acuerdos, éste fue el primer paso para que hacia 2005 dicho mecanismo se fortaleciera y consolidara como herramienta para determinar salarios y condiciones de trabajo.

Esta información coincide con uno de los relatos recabados tras la entrevista a un representante de una cámara empresaria del transporte y la logística “desde entonces [2003] estamos viviendo negociaciones anuales” (RepCE\_Y\_Transp y Log; 12.04.2011; 24.10.2011).

En síntesis, el *ritmo de la negociación* encabezada por Camioneros durante 1991-2002 se concentró principalmente en los primeros cinco años del período, sufriendo una fuerte desaceleración como resultado del estancamiento de la economía Argentina, pero también, frente al avance del proceso de flexibilización laboral impuesto por el modelo neoliberal. En contraste, a partir de 2003, se observó una marcada y paulatina recuperación en el número de acuerdos firmados por este gremio, en el marco de una economía apoyada en el mercado interno y en el desarrollo de la industria local, junto a una reorientación de la política laboral que alentó la acción sindical.

### 5.3. Niveles de centralización de la capacidad de negociación de Camioneros, entre 1991-2011

Con el fin de abordar el análisis de el segundo indicador, configurado por los *niveles de centralización* que puede asumir la capacidad de negociación de Camioneros en el marco de la negociación colectiva, se consideraron tres factores: la *cobertura*, la *centralización* y la *coordinación* de los actores para establecer acuerdos o convenios colectivos de trabajo (Senén González, et al, 2009; Trajtemberg et al, 2010; Trajtemberg y Borroni, 2013).

La *cobertura* de la negociación colectiva refiere a la proporción de trabajadores que abarca dicho instituto y sus posteriores modificaciones parciales mediante acuerdos, estableciendo una noción del alcance de las prerrogativas acordadas a través de la negociación colectiva al conjunto de asalariados formales (Trajtemberg y Borroni, 2013). En este sentido, para el caso argentino, el efecto *erga omnes* (o mecanismo de extensión) que adquiere la negociación colectiva en Argentina, posibilita que la cobertura sea amplia, es decir, que todos los trabajadores de determinada actividad (afiliados o no a un sindicato) estén cubiertos por los efectos de lo acordado colectivamente.

El grado de *centralización* que adquiere la negociación colectiva refiere al *nivel* en el que ésta se desarrolla. Generalmente, en los distintos sistemas de relaciones laborales suelen reconocerse *tres niveles de negociación* en los que coexisten negociaciones centralizadas, intermedias y descentralizadas (Marshall y Perelman, 2004; Senén González, et al, 2009; Trajtemberg et al, 2010; Trajtemberg y Borroni, 2013).

En primer lugar, el mayor grado de *centralización* se verifica cuando la negociación se realiza entre la/s confederación/es o centra/les sindical/es y empresarias más representativas del país. En otras palabras, la centralización en el ámbito nacional es el nivel más agregado que puede adquirir la negociación colectiva. Por ejemplo, actualmente se considera que las negociaciones para acordar el salario mínimo, vital y móvil (SMVM) a través del Consejo Nacional del Empleo, la Productividad y el Salario Mínimo, Vital y Móvil (en adelante, el Consejo del Salario) pueden catalogarse como una negociación colectiva centralizada, dado que a través de dicho Consejo se reúnen los representantes de las principales

centrales sindicales (CGT y CTA) y empresarias (Unión Industrial Argentina –UIA –, Cámara Argentina de Comercio –CAC–, entre otras).

En segundo lugar, cuando las discusiones se llevan a cabo en el plano *sectorial o por rama de actividad económica*, se entiende que la negociación colectiva adquiere un grado de *centralización intermedia*, pudiendo ser su alcance nacional o regional.

Por último, los acuerdos logrados a nivel *de la empresa* son considerados *descentralizados*, constituyendo el status de menor cobertura que puede adquirir dicho instituto. En este punto, Marshall y Perelman (2002, 2004) entienden que los “deslizamientos” salariales de la negociación hacia un nivel descentralizado –esto es, la concertación de acuerdos paralelos a los de actividad– pautados por empresa, desdibujan la centralización intermedia, aunque no necesariamente configuran un signo de debilidad de los sindicatos. En este sentido, considerando el enfoque propuesto por esta investigación, la estrategia de negociar articuladamente en el nivel intermedio y descentralizado de la negociación colectiva, pone de manifiesto una opción estratégica sindical que consiste en presionar en cada segmento de actividad (rama, sub-rama, empresas o grupos de empresas) conforme a las posibilidades de pago de cada uno de ellos.

En función de lo anterior, se resumen en el cuadro N° 5 las características de cada nivel de centralización que puede asumir la negociación colectiva en buena parte de los países con sistemas de relaciones laborales tripartitos.

**Cuadro Nº 5: Niveles de centralización de la negociación**

<b>Niveles de centralización</b>
<p><b>Centralizados</b></p> <p>Acuerdos negociados a través de organizaciones como confederaciones o centrales sindicales, por ejemplo, en las que se establecen acuerdos, directrices o pautas generales para negociar colectivamente conforme al contexto en el que se estudien.</p>
<p><b>Intermedio</b></p> <p>Acuerdos pactados por rama, sub-rama o grupo de empresas (Ej.: para la rama Recolección o para la rama Correos).</p>
<p><b>Descentralizadas</b></p> <p>Negociaciones acordadas a nivel de empresa conforme a la capacidad de pago de cada una de ellas.</p>

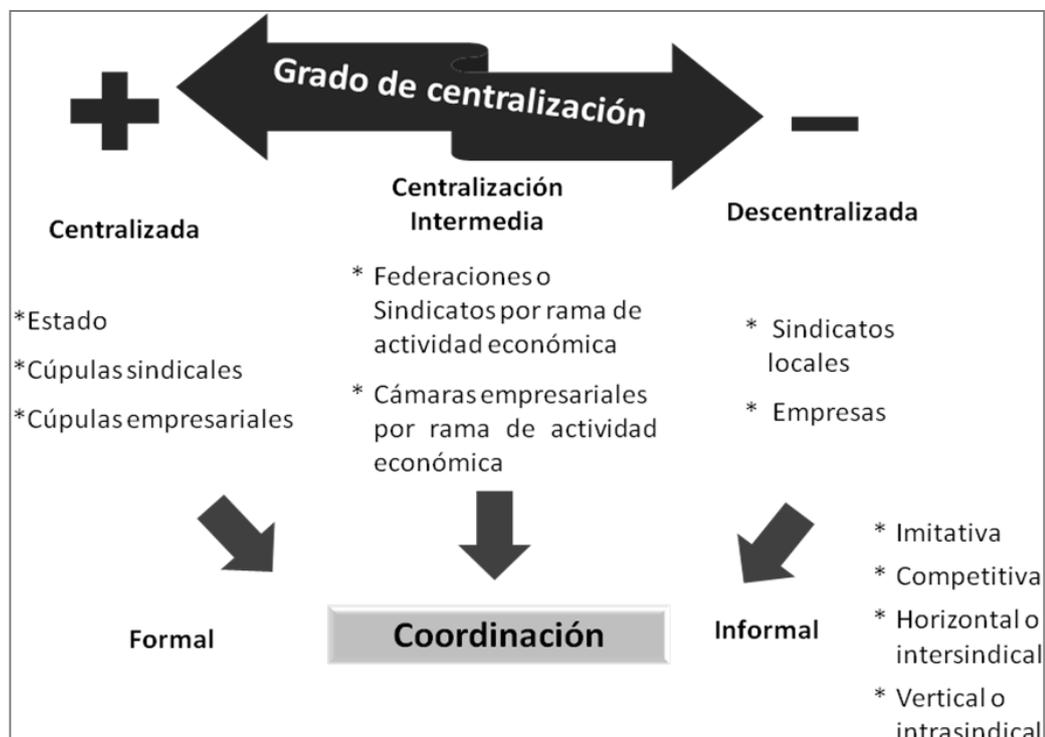
Fuente: Elaboración propia en base a la bibliografía referenciada.

Por su parte, la *coordinación* de la negociación colectiva comprende aquellas acciones de los actores de las relaciones laborales que buscan armonizar la coexistencia de los tres niveles de centralización, enunciados en párrafos anteriores. El fin último de este mecanismo es homogeneizar la estructura de salarios entre las diferentes unidades de negociación dentro del sistema de relaciones laborales. En tal sentido, la *coordinación* puede ser *formal* o *informal*, y en ella puede o no participar el Estado. De este modo, se considera que existe una pauta de *coordinación formal*, por ejemplo, cuando se produce un acuerdo a nivel nacional entre centrales empresarias y sindicales (en este caso, la coordinación se asemeja a la negociación centralizada), o cuando existen pautas o directrices a nivel sectorial que luego se trasladan a negociaciones en niveles inferiores (como por ejemplo, los acuerdos por empresa).

Por otro lado, cuando se habla de *coordinación informal*, se alude a un patrón de negociación (*pattern bargaining*) o pauta *imitativa*, puesto que los lineamientos no se establecen explícitamente sino que las distintas unidades de negociación replican lo acordado por un sindicato líder o por un sector, empresa o grupo de empresas representativas, dentro del sistema de relaciones laborales. Por el contrario, estas directrices se transforman en una pauta *competitiva* cuando los actores pugnan por establecer mejores condiciones y diferenciarse entre sí.

Asimismo, combinando algunos de los mecanismos mencionados, la *coordinación* puede ser *horizontal* o *intersindical*, cuando los gremios de distintos sectores de actividad acoplan sus demandas. En cambio, la *coordinación* es *vertical* o *intrasindical* cuando dentro de un mismo sindicato se alinean las expectativas de los trabajadores y los delegados con lo acordado por los dirigentes del gremio (Marshall y Perelman, 2004; Senén González, et al, 2009; Trajtemberg et al, 2010; Trajtemberg y Borroni, 2013). La siguiente figura ilustra la clasificación expuesta.

**Figura N° 1: Niveles de centralización y coordinación de la negociación colectiva.**



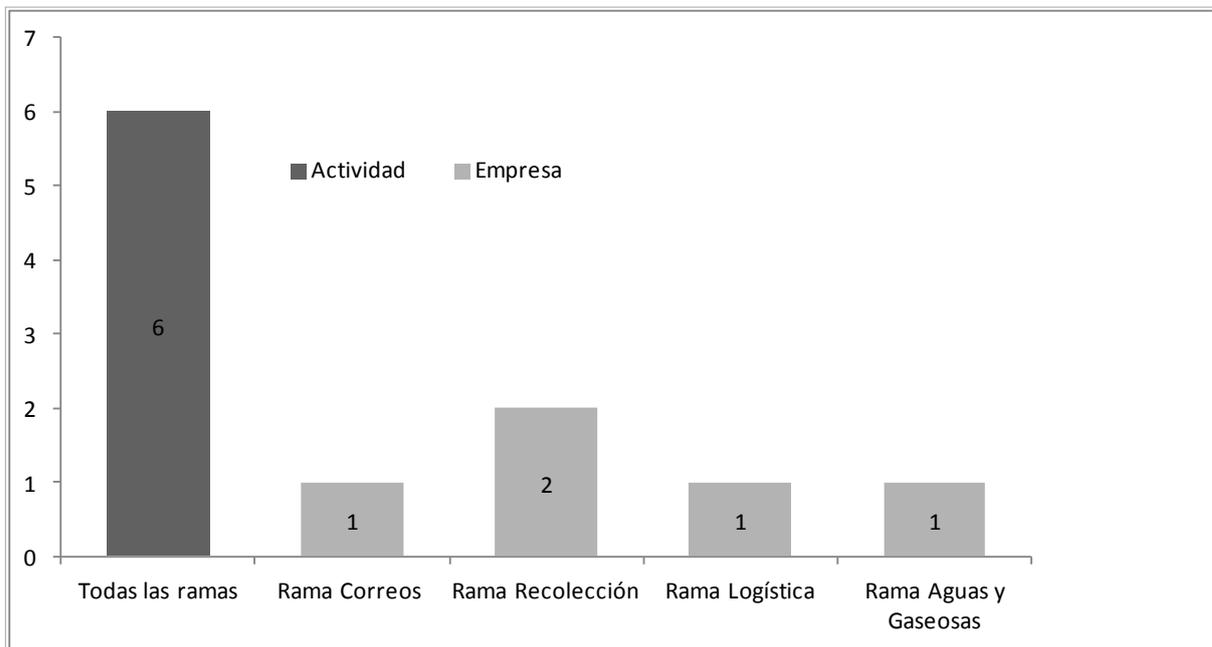
Fuente: Elaboración propia en base a Marshall y Perelman, 2004; Senén González, et al, 2009; Trajtemberg et al, 2010; Trajtemberg y Borroni, 2013.

En general, los autores consultados coinciden en señalar que la negociación centralizada tiende a *homogeneizar* la estructura de salarios de determinada economía (Marshall y Perelman, 2004; Senén González, et al, 2009; Trajtemberg et al, 2010; Trajtemberg y Borroni, 2013). Esta centralización depende de distintos factores (Marshall y Perelman, 2004) o determinantes (Senén González, et al, 2009; Trajtemberg et al., 2010; Trajtemberg y Borroni, 2013) que influyen en el desarrollo de la negociación. Los mismos han sido definidos como: a) *políticos e ideológicos*, esto es, el grado de solidaridad entre los sindicatos y la política de gobierno al momento en que se está analizando la negociación; b) *económicos*, es decir, el contexto macroeconómico en el que tiene lugar la negociación colectiva; y, por último, c) los *marcos jurídicos- institucionales* que regulan las relaciones laborales.

Tomando como referencia estos conceptos, se propuso estudiar cómo Camioneros coordinó distintos niveles de negociación (centralizada, intermedia o descentralizada), buscando mejorar las condiciones laborales de los trabajadores que representa, a lo largo del período bajo análisis.

Los datos relevados señalan que durante los años 1991 y 2002 lo negociado por Camioneros se distribuyó en seis acuerdos firmados a nivel de rama de actividad y cinco a nivel de empresa. En este último caso, las mismas pertenecían a las ramas de Recolección, Correo, Logística y Distribución de Aguas y Gaseosas.

**Gráfico N° 13: Nivel de centralización de la negociación colectiva encabezada por Camioneros, según sub-rama de actividad, entre 1991-2002.**

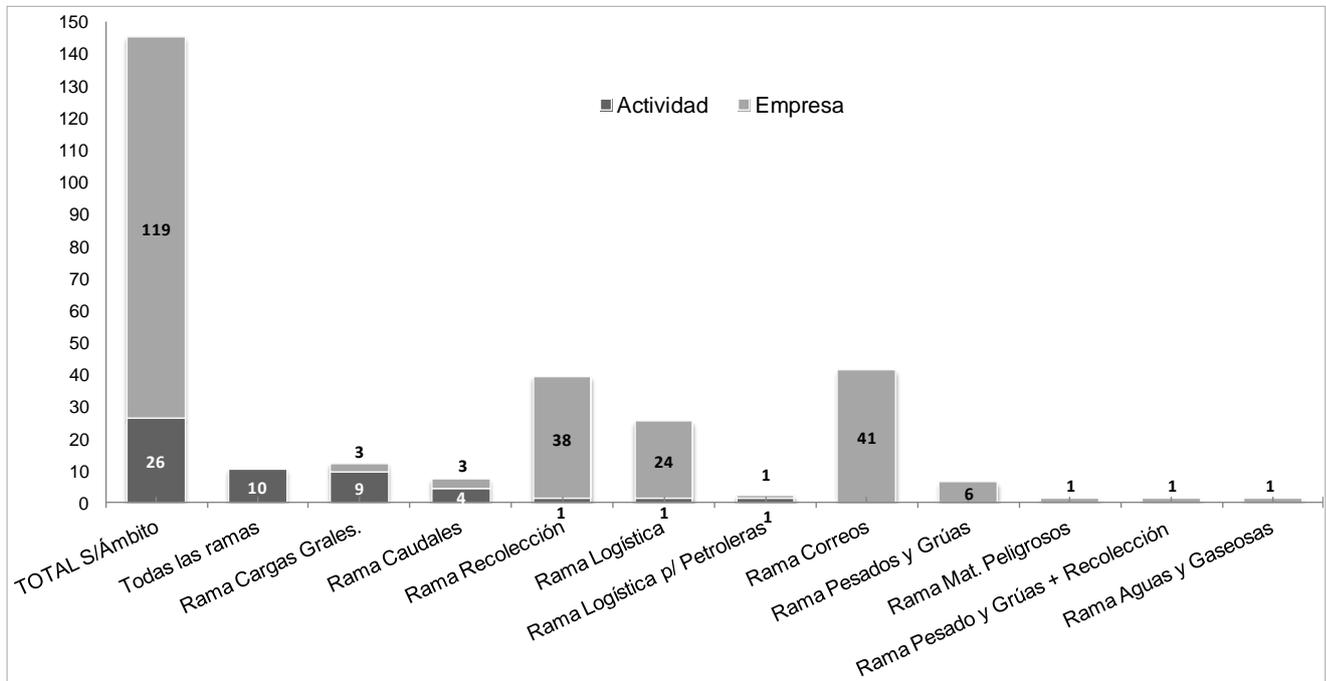


Fuente: Elaboración propia en función de la base de datos confeccionada por la DNC-DERT-SSPTyEL-MTEySS

En consecuencia, se infiere que entre 1991 y 2002, Camioneros articuló su *capacidad de negociación* en nivel *intermedio* con el nivel *descentralizado*.

En contraste, durante el lapso 2003-2011, los niveles de centralización de la negociación colectiva liderada por Camioneros presentan ciertas diferencias respecto a la década anterior. En efecto, en el gráfico N° 14 es posible observar la evolución de la cantidad de acuerdos negociados, diferenciando el ámbito (actividad o empresa) y las sub-ramas que participaron de las negociaciones, notándose un incremento de los acuerdos firmados por actividad (26 acuerdos), respecto al período anterior (6 acuerdos).

**Gráfico N° 14: Nivel de la centralización de la negociación colectiva liderada por Camioneros, según sub-rama de actividad. Período 2003-2011.**



Fuente: Elaboración propia en función de la base de datos confeccionada por la DNC-DERT-SSPTyEL-MTEySS

También se verifica un aumento en el número de acuerdos en el nivel *intermedio* de la negociación colectiva –es decir lo negociado en el plano sectorial– aunque con ciertas particularidades.

En primer lugar, la cantidad de acuerdos negociados por empresa ascienden a 119 (82% del total), lo cual señala una tendencia sustantiva hacia la negociación descentralizada. En segundo lugar, más allá de lo cuantitativo, el análisis pormenorizado acerca de lo negociado por Camioneros mostró que las paritarias de alcance nacional, cuyos efectos impactan en las condiciones laborales de todos los trabajadores del transporte, la logística y servicios anexos, puede atribuirse sólo a unos 10 acuerdos que son los negociados realmente por “*todas las ramas*”. Esto se debe a que si bien ciertos acuerdos son contabilizados como “de actividad”<sup>125</sup>,

<sup>125</sup> Acordados por la Federación de Camioneros y/o alguno de los sindicatos afiliados a ésta, con una o varias cámaras empresarias como: FADEEAC, CATAC, CAC-YPF o cámaras representativas de

algunos de ellos se circunscriben a las particularidades propias de alguna sub-rama. Un ejemplo de este mecanismo de negociación es el acuerdo N° 1585/07, firmado entre el Sindicato Obrero de Choferes, Camioneros, Ayudantes de Córdoba, ratificado por la Federación y la Cámara de Empresas Transportadoras de Caudales, en el que se pactó un adicional convencional por prestar servicios en unidades blindadas *sólo para los trabajadores de esa sub-rama*. O también, el acuerdo N° 1219/11, firmado entre el Sindicato de Trabajadores Camioneros, Obreros y Empleados de Transporte Automotor de Cargas, Logística y Servicios del Chubut y el Sindicato de Camioneros, Obreros y Empleados del Transporte Automotor de Cargas de Santa Cruz, con la Cámara de Exploración y Producción de Hidrocarburos (CEPH), en el que se pactó el pago de una suma extraordinaria, no remunerativa, de \$25.000, fraccionada en 5 cuotas, para aquellos trabajadores “*que presten servicios para la actividad petrolera en la rama yacimiento*”.

En consecuencia, y dado que este tipo de negociaciones sólo se aplican al conjunto de trabajadores de ciertas sub-ramas, éstas no podrían considerarse *estrictamente* de actividad, lo cual indica que la capacidad de negociación de Camioneros se mantuvo durante 2003-2011 en el nivel *intermedio*, con una marcada tendencia hacia el nivel *descentralizado*. No obstante, según Marshall y Perelman:

[...] la opción por la negociación descentralizada *no implica necesariamente debilidad sino que puede ser signo de fortaleza, aunque aplicada a favor de sólo algunos segmentos de trabajadores* y pese a sus posibles consecuencias en términos de una mayor heterogeneidad entre los asalariados de un mismo sector (2002; 6, las cursivas son nuestras).

Lo que se interpreta es que cuando la negociación descentralizada se articula con la de nivel intermedio y/o centralizado, no necesariamente debe leerse como debilidad de los sindicatos a la hora de negociar. De hecho, un rasgo adicional que tiende a impedir que la descentralización de acuerdos socave la capacidad de negociación sindical es el marco institucional en el que se inscribe el modelo sindical argentino. Es decir, la descentralización, al estar ligada al monopolio de representación que poseen los sindicatos en Argentina (esto es, la personería gremial) tiende a amalgamar las unidades de negociación. Además, la preeminencia que la ley otorga a las negociaciones de rama de actividad por sobre las de

---

alguna sub-rama de actividad, como por ejemplo, la *Cámara Autotransporte de Cargas, Logística y Servicios de Santa Cruz*, o la *Cámara de Empresas Transportadoras de Caudales*

empresa<sup>126</sup>, indica que la regulación de las relaciones laborales en el país favorece la articulación entre los distintos niveles de negociación, sin fragmentar la capacidad de negociación de los sindicatos.

Para profundizar el análisis acerca de la descentralización de acuerdos pautados por Camioneros, y entendiendo este proceso como una opción estratégica del gremio, el gráfico N° 14, presentado anteriormente, se muestran las sub-ramas en las que se verifica este tipo negociaciones. En tal sentido, Correos (41), Recolección (38) y Logística (24) son las que concentran el mayor número de acuerdos pautados a nivel descentralizado.

En esos casos, las unidades de negociación se constituyen de diversas formas. Por ejemplo, la rama *Correos* suele negociar por empresa, guardando una lógica netamente *descentralizada*. En este sentido, la Organización Coordinadora Argentina (OCA S.A.), ha sido la firma con la que más frecuentemente Camioneros pautó este tipo de acuerdos a lo largo del período.

En la rama *Recolección*, la negociación apunta a un nivel *intermedio*, dado que, por un lado, se negocia a través de la cámara que nuclea a las empresas que prestan esos servicios (Cámara Argentina de Saneamiento Ambiental), y otra de las unidades de negociación, que regularmente se conforma, suele integrarse con las empresas o unión transitoria de empresas encargadas de la recolección de residuos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y parte del Gran Buenos Aires<sup>127</sup>. Por este motivo se las considera como negociaciones *intermedias*.

Por último, en la sub-rama *Logística* se ha privilegiado la negociación a nivel netamente *descentralizado* (24 acuerdos). La particularidad de lo pautado en esta sub-rama se vincula a la incorporación de nuevos colectivos de trabajadores, vía los

---

<sup>126</sup> Artículos 22 y 23 de la ley N° 25.877 (ley de ordenamiento laboral), sancionada en 2004.

<sup>127</sup> Éstas son: CLIBA Ingeniería Ambiental S.A.; Aseo y Ecología S.A. (AESA) y Fomento de Construcciones y Contratas SA-UTE; Transportes Olivos SAClyF y Ashira SA-UTE (UrBASur); Ecohabitat SA y Emepa SA-UTE (NITTIDA) e Industrias Metalúrgicas Pescarmona SAClyF (IMPESA), junto a Martín y Martín SA-UTE (INTEGRA). Cabe destacar que, en su conjunto, estas compañías son las que adquieren mayor relevancia dentro de la sub-rama pues las zonas en las que se desempeñan representan el 40% de los residuos totales del país. Como su nivel de ingresos se estima por tonelada de residuos recogidos, pueden considerarse como las de mayor nivel de facturación a nivel nacional, concentrando de este modo gran parte del mercado.

conflictos por encuadramiento sindical y/o convencional<sup>128</sup>. En efecto, luego de observar cómo este gremio paulatinamente ha negociado con supermercados y centros de distribución<sup>129</sup> el (re)encuadramiento sindical de los trabajadores dedicados a la logística, se advierte que las empresas que componen la sub-rama *Logística* se ha reconfigurado. Ésta ya no incluye sólo a los trabajadores y empresas dedicados específicamente al traslado y distribución de productos, sino también a las organizaciones que dentro de su estructura organizacional realizan tareas logísticas, pero su actividad principal es otra (como sucede con los centros mayoristas, supermercados, hipermercados, etc.). Por tal motivo, la preferencia de los actores por la negociación descentralizada puede responder a la necesidad de las compañías y del sindicato de trazar estrategias de negociación acordes a los cambios que supone el (re)encuadramiento de los trabajadores de *Logística*.

Así, en el caso de Camioneros, los deslizamientos de la negociación colectiva cobran un significado particular conforme a la sub-rama en que sean interpretados. En *Correos y Recolección*, suponen el incremento salarial de aquellos trabajadores que se desempeñan en empresas de capital más concentrado y, por lo tanto, con mayores posibilidades de pago, dado que pueden trasladar los incrementos de salarios a precios. Mientras que en el caso de las empresas *Logísticas*, este tipo de estrategias refuerzan la tesis de la alianza que han establecido las grandes empresas de esa sub-rama con Camioneros, ligando la negociación colectiva salarial con la política de subsidios destinadas al sector<sup>130</sup>, y al mismo tiempo,

---

<sup>128</sup> A grandes rasgos, las demandas por *encuadramiento convencional* buscan esclarecer cuál es el convenio colectivo que debe aplicarse a un grupo de trabajadores. En Argentina esta situación suele traer controversias dado que son los empleadores los que deciden la aplicación de determinado CCT sobre los trabajadores bajo su dependencia. Habitualmente, el criterio para dirimir estas cuestiones se circunscribe a la actividad principal de la compañía. Sin embargo, algunos empleadores optan por aplicar aquellos CCT que, por un lado, les permitan reducir los costos laborales; y por el otro, introducir el sindicato que ejercerá la representación de los trabajadores bajo su dependencia, puesto que, en ocasiones, el gremio firmante del CCT suele atribuirse ese derecho. Por lo tanto, estas tensiones pueden originar no sólo demandas por *encuadramiento convencional* sino también por *encuadramiento sindical* o viceversa (Slavin, 2001; Scotti, 2003; 2004; Álvarez Bangueses y Las Heras, 2005, Valdovinos, et al, 2008; García, 2010).

<sup>129</sup> Por ejemplo, Maxiconsumo S.A., Supermercados Mayoristas Makro S.A., Supermercados Mayoristas Yaguar S.A., Autoservicio Mayorista Diarco S.A., Centro de Compras Mayorista Nini S.A.

<sup>130</sup> Especialmente, el *Régimen de Fomento de la Profesionalización del Transporte de Cargas* (REFOP) (Cfr. Capítulo IV), financiado a través del fideicomiso gestionado por el *Sistema de Infraestructura del Transporte* (SIT). El REFOP establecía (hasta 2012) una reducción cercana al 20% de los aportes empresarios a la seguridad social. Esto permitía incrementar los salarios sin que aumentase considerablemente el costo laboral de las empresas cuyos empleados se encontraban

responde a la estrategia de expansión de su base de representación hacia nuevos colectivos de trabajadores vía los conflictos por encuadramiento.

Paralelamente, la descentralización de la *capacidad de negociación* de Camioneros guarda relación con la *estructura institucional* que ha configurado el gremio (cfr. Capítulo III). Esa estructura posee una conducción centralizada en su cúpula, aunque hacia la base se encontró un esquema descentralizado, conformado por 17 sub-ramas de actividad económica en las que el sindicato se distribuye la representación de trabajadores. Cada una de esas “Ramas” es liderada por un secretario específico. Sin dudas, este tipo de organización interna favorece la descentralización de la negociación colectiva, puesto que permite interpelar las demandas específicas de cada sub-rama a través de la figura de los “secretarios de rama”.

La *capacidad de negociación* de Camioneros de articular acuerdos en distintos niveles también responde al contexto en el que se desarrollaron estas negociaciones. En efecto, la literatura consultada coincide en que Camioneros fue el gremio que entre 2007 y 2011 ha contribuido a la *coordinación* de los incrementos salariales mediante una pauta de negociación *imitativa* de índole *intersindical*, que delineó los márgenes de la puja distributiva para las restantes unidades de negociación<sup>131</sup> (Senén González, et al, 2009; Trajtemberg et al, 2010; Etchemendy, 2011). De esta forma, a partir de una pauta coordinada desde el Estado, los actores de las relaciones laborales, acotaron sus expectativas de incremento salarial en el plano inter e intrasectorial impulsadas por sindicatos con mayor capacidad de negociación, entre ellos, Camioneros.

Esa estrategia no sólo tendió a sincronizar las demandas de los distintos gremios y las expectativas inflacionarias en el plano macroeconómico, sino que adicionalmente aseguró una cobertura más amplia de la negociación a través de paritarias por rama, sub-rama de actividad o grupo de empresas (es decir, en el nivel *intermedio*).

---

encuadrados en el CCT N° 40/89. Esto incluía no sólo a la sub-rama Logística sino también a las restantes sub-ramas de actividad que se hallaban bajo las prerrogativas de dicho convenio.

<sup>131</sup> A partir de 2007, esta pauta se fijó en un 16,5%; en 2008, 19,5%; en 2009, 17%, en 2010, 25% y en 2011, 24% (Fuente: DERT, SSPTyEL, MTEySS).

Sin embargo, de acuerdo a los datos presentados y a los relatos de los entrevistados que se muestran a continuación, la tendencia observada en Camioneros hacia la descentralización de la negociación diluye la pauta de coordinación aludida en párrafos anteriores. Esto es así dado que los incrementos salariales negociados “por empresa” indican una marcada orientación de la capacidad de negociación del sindicato en función de las posibilidades de pago de cada compañía. Por lo tanto, en el plano *intrasindical*, esto se distancia de la pauta imitativa coordinada a nivel centralizado.

En lo que sigue, se muestra cómo los testimonios de gerentes de relaciones laborales, representantes de cámaras empresarias e inclusive el de un dirigente sindical, constatan la tendencia de Camioneros a la descentralización de la negociación colectiva en el plano sectorial:

#### GERENTES DE RELACIONES LABORALES

Acá se discute por ejemplo queremos un plus más por hacer esto y queremos que cuando hay que hacer otro reparto eso se pague aparte. [Es decir] Se empezó a negociar jornada de trabajo, adicionales salariales... Entonces *sobre lo que se acuerda a nivel general, es para toda la actividad, pero después siempre hay pequeñas cosas.* (Gerente de Relaciones Laborales Logística y Correo - GRLL\_CG\_Log. y Correo; 19.04.2011, las cursivas son nuestras).

Ellos [el sindicato] *usan las paritarias y muestran el número: 24%, pero después van y “aprietan” por empresa* (Gerente de Relaciones Laborales Logística y Distribución –Hipermercado - GRLL\_JJ\_Log.y Distrib.- Hipermercado; 12.10.2011, las cursivas son nuestras).

En forma regional, parcial, por actividad, se discuten condiciones de trabajo permanentemente, sin necesidad de ir a las paritarias, digamos. Eso ocurre, desde los últimos siete u ocho años (Gerente de Relaciones Laborales Correo y Clearing - GRLL\_M\_Correos; 15.09.2011, las cursivas son nuestras).

#### REPRESENTANTES DE CÁMARAS EMPRESARIAS

La táctica que ellos emplearon para ir creciendo era la *táctica de guerrilla* aplicada al sindicalismo. [...] fueron creciendo *sacándole de a uno, y apretando de a uno es mucho más fácil conseguir algo, ¿me entendés?* (Representante Cámara Empresaria Aguas y Gaseosas (RepCE\_G\_Aguas y Gaseosas; 16.11.2011, las cursivas son nuestras).

Desde [2003] los cambios producidos por tensiones en determinados sectores, dentro de la misma actividad, en determinadas empresas, provoca la reapertura de las paritarias o bien *se provocan negociaciones sectoriales* (Representante Cámara Empresaria Transporte y Logística - RepCE\_Y\_Transp y Log; 12.04.2011; 24.10.2011, las cursivas son nuestras).

## DIRIGENTE SINDICAL

Nosotros lo que decimos es que la *paritaria [nacional] es el piso, no el techo*. [...] ahora, si el sindicato de Neuquén le puede sacar \$10 más, bienvenido sea. Eso no lo frenamos. Tampoco vamos a decir: “muchachos, firmamos un aumento, vayan mañana a pedir más” (Representante Federación - RS\_FEDCAM; 21.03.2012, las cursivas son nuestras).

En suma, lo presentado hasta aquí permite inferir que a lo largo del subperíodo 2003-2011 la *capacidad de negociación* de Camioneros asumió un *doble rol dentro del sistema de relaciones laborales*.

Por un lado, a partir de su capacidad de negociación centralizada – vehiculizada a través de la Federación, y en línea con su política de acercamiento al gobierno nacional–, Camioneros contribuyó a la coordinación de una pauta de negociación imitativa de carácter intersindical. Esta opción estratégica, acordada entre los actores de las relaciones laborales, contuvo las demandas salariales, buscando homogeneizar los acuerdos pautados por los distintos gremios. Al mismo tiempo que, en el plano macroeconómico, este mecanismo de coordinación amortiguó el traslado de los incrementos salariales a precios, frenando las expectativas inflacionarias.

Por otro lado, en el plano sectorial, Camioneros impulsó opciones estratégicas tendientes a establecer deslizamientos hacia los niveles intermedios y descentralizados de la negociación colectiva, que le permitieron pautar salarios acordes a las posibilidades de pago de cada sub-rama, conjunto de empresas o empresas, con capital más concentrado (como en el caso de Correos y Recolección) o que han incorporado nuevos colectivos de trabajadores, por lo que necesitaban ajustar sus condiciones de trabajo a las demandas impulsadas por Camioneros (como sucedió en la sub-rama Logística).

En definitiva, en este subperíodo se observa una *capacidad de negociación* articulada en dos niveles: uno *centralizado*, a partir de una coordinación impulsada desde el Estado mediante una pauta imitativa (liderada por Camioneros); el otro combina la centralización *intermedia* con marcados deslizamientos hacia la *descentralización*.

#### 5.4. Contenidos negociados por Camioneros entre 1991-2011

Los contenidos negociados en cada subperíodo bajo estudio, aportan el tercer indicador para estudiar la *capacidad de negociación* de Camioneros.

En primer lugar, el análisis de los *contenidos* negociados entre 1991 y 2002 arroja que Camioneros a partir de 1995, y hasta 2002, no modificó sus salarios básicos de convenio, ni tampoco los adicionales atados a este concepto. Lo que indica que las remuneraciones de este conjunto de trabajadores se mantuvieron durante siete años.

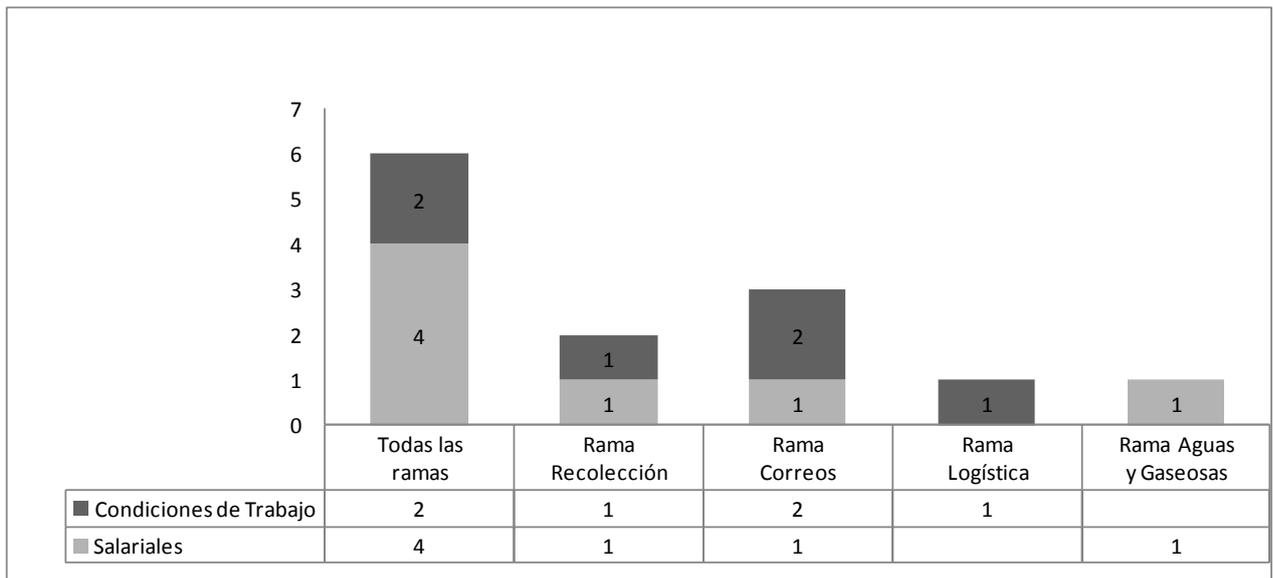
Pese a ello, según el gráfico N°15, aunque los acuerdos negociados durante esta etapa se concentraron en los primeros cuatro años, las cláusulas de carácter salarial<sup>132</sup> (7) predominaron muy levemente por sobre las referidas a condiciones de trabajo (6).

Cabe resaltar que los acuerdos en los que se renegociaron cláusulas salariales corresponden a la modificación de los básicos de convenio, lo cual supone una mayor cobertura de la negociación respecto a las distintas sub-ramas en las que Camioneros representa trabajadores.

---

<sup>132</sup> Para el relevamiento de este tipo de contenidos, se consideraron las cláusulas que refieren a la negociación de salarios básicos, premios por productividad o sujetos a normas de rendimiento, presentismo y otras formas de incremento no sujetas a contribuciones a la seguridad social –no remunerativas– y bonificaciones extraordinarias que suelen abonarse por única vez.

**Gráfico N° 15: Contenidos negociados por Camioneros entre 1991-2002 por sub-rama de actividad.**



Fuente: elaboración propia en función de la base de los datos recolectados a través de la DNC-DERT-SSPTyEL-MTEySS

Al respecto, debe aclararse que el *salario básico de convenio* (SBC) es la retribución mínima (sin antigüedad) que percibe un trabajador durante determinado período de tiempo (generalmente, mensual), cumpliendo una jornada normal de trabajo (en promedio, 8 horas), de acuerdo a lo regulado por el convenio colectivo de la actividad en la que se desempeña. Al considerar el SBC, no se toman en cuenta los adicionales de convenio dispuestos para la categoría seleccionada tales como presentismo o viáticos, entre otros. Sin embargo, debido al peso relativo de éstos dentro de los ingresos “regulares” de los trabajadores en Argentina, suele establecerse un *salario conformado* (SC) en el que se contemplan los SBC junto a los *adicionales* que adquieren mayor relevancia en la composición final de lo que percibe cada trabajador (Palomino, et al, 2005).

En el caso particular de Camioneros, tal como está concebido el CCT N° 40/89, ciertos adicionales representan un porcentaje sustancial dentro de la composición final del salario que percibe cada trabajador. En tal sentido, para tener una dimensión más acabada de los ingresos de estos trabajadores, el SC regularmente se compone del *SBC* más el adicional por *antigüedad* (de carácter

remunerativo, es decir, sujeto a descuentos por aportes y contribuciones a la seguridad social), *viáticos* y *comida* (no remunerativo). Los viáticos y el adicional por comida, sólo se perciben “por cada día efectivamente trabajado” (ítem 4.1.12 del CCT N° 40/89). Sin embargo, desde 2011 se acordó colectivamente que durante las vacaciones se abonara un adicional fijo de \$69 por día, lo cual señala el peso que tienen estos conceptos en el SC (Acuerdo N° 539/2011). Sobre este tema, uno de los gerentes de relaciones laborales entrevistado para esta investigación aportaba lo siguiente:

El viático y comida, son los conceptos que se pagan por ir efectivamente a trabajar. Pero, ya se negoció para que se pague [en vacaciones], terminamos todos firmando los \$69 de viáticos y comidas en vacaciones (Gerente de Relaciones Laborales Logística y Distribución –Hipermercado - GRLL\_JJ\_Log.y Distrib.-Hipermercado; 12.10.2011).

Por lo expuesto, el hecho de que no se hayan renegotiado salarios durante 1995-2002, cobra especial relevancia para este colectivo de trabajadores, dado que no sólo se estancaron los SBC sino también los SC.

Por su parte, los contenidos referidos a las *condiciones de trabajo*<sup>133</sup> negociados durante los años '90, mostraron cierto sesgo flexibilizador debido a la negociación de cláusulas que aumentaban de tres a seis meses el período de prueba y extendían la semana laboral de 44 a 48 horas. Asimismo, se hallaron contenidos vinculados a la disponibilidad colectiva en la pequeña empresa tales como el fraccionamiento de la licencia anual ordinaria y del sueldo anual complementario (SAC).

Respecto a este sesgo flexibilizador, Hugo Moyano (Secretario General de la Federación, desde 1993, y del Sindicato CABA-Bs. As., desde 1987) argumentaba lo siguiente:

Nosotros tenemos un convenio bastante de avanzada [...], *aunque la situación de la actividad, como consecuencia de la situación económica, a veces no lo*

<sup>133</sup> Para el relevamiento de estos contenidos se incluyeron las cláusulas que regulan el tiempo de trabajo, tipos de licencia –anual y/o especial–, definición de puestos y descripción de tareas, si existe o no polivalencia y/o movilidad funcional, negociación de mecanismos de capacitación y reentrenamiento, junto a los procedimientos y criterios para cubrir puestos vacantes o para ascender en la estructura jerárquica de la empresa, las medidas que regulan algún tipo de modalidad de contratación del personal específica y, finalmente, los acuerdos en los que se pacta el encuadramiento convencional y, en estos casos, además sindical, de los trabajadores, bajo las prerrogativas del CCT N° 40/89.

*hace aplicable en la totalidad* (extracto tomado de Tchercaski, 2001:88, las cursivas son nuestras)

El mismo Ricardo Pérez (ex Secretario General de la Federación de Camioneros, en el año 1992, sostenía lo siguiente:

Evidentemente, el estado general [de las cosas] también achica los objetivos de los dirigentes *uno no puede dejar de ver todo el cuadro donde se mueve su actividad y los objetivos que uno se plantea en esta etapa no serían los mismos que en una etapa de plena ocupación o pleno crecimiento*. Sin perjuicio de la filosofía que nos mueve, de que el CCT debe ser una respuesta al desenvolvimiento del sector. *No me sirve tampoco un CCT muy elevado que en cualquier pico sea resistido de manera insoportable* (Ex Secretario General de la Federación (Audio cedido por personal allegado) - RS- exSG\_RP; 06.05.1992, las cursivas son nuestras).

Por su parte, los representantes de cámaras empresarias, refiriéndose a la *capacidad de negociación* de Camioneros, plantearon cómo el gremio, durante los años '90, se refugió en las prerrogativas alcanzadas, mientras que a partir de 2003, esta estrategia cambiaría diametralmente:

Yo creo que *desde el año '93 o '94, no me puedo acordar bien ahora, no hubo más discusión colectiva hasta el año 2003 [...]* Entonces Moyano se refugió en lo que tenía y esperó una situación más propicia para volver a venir a la carga a pedir mejoras, cuando la situación lo permitiera.

Los '90 fueron años de *achicar la estructura*, de achicar remuneraciones, digamos, *no se pensaba en aumentar salarios, sino que los acuerdos eran llevar a la gente al SECLO<sup>134</sup> para bajarle los sueldos: mantenerle el trabajo bajándole los sueldos*. (Representante Cámara Empresaria Transporte y Logística - RepCE\_Y\_Transp y Log; 24.10.2011, las cursivas son nuestras).

Era una situación donde *el trabajador estaba dispuesto a resignar derechos con tal de mantener la fuente de trabajo* en un contexto de un 20%, 20 y pico por ciento de desocupación. En los '90 *existió más negociación defensiva para evitar despidos, procedimientos de crisis, evitar negociación colectiva a la baja, ¿no?, porque toda la ley y todas las políticas públicas generaron un escenario de negociación a la baja* (Representante Camioneros - RLS\_Camioneros; 06.02.2012, las cursivas son nuestras).

De acuerdo a lo expresado por estos entrevistados, durante los años '90 el gremio optó por *estrategias defensivas* en orden a preservar el empleo en el marco de un contexto macroeconómico y sectorial de estancamiento que atentaba contra

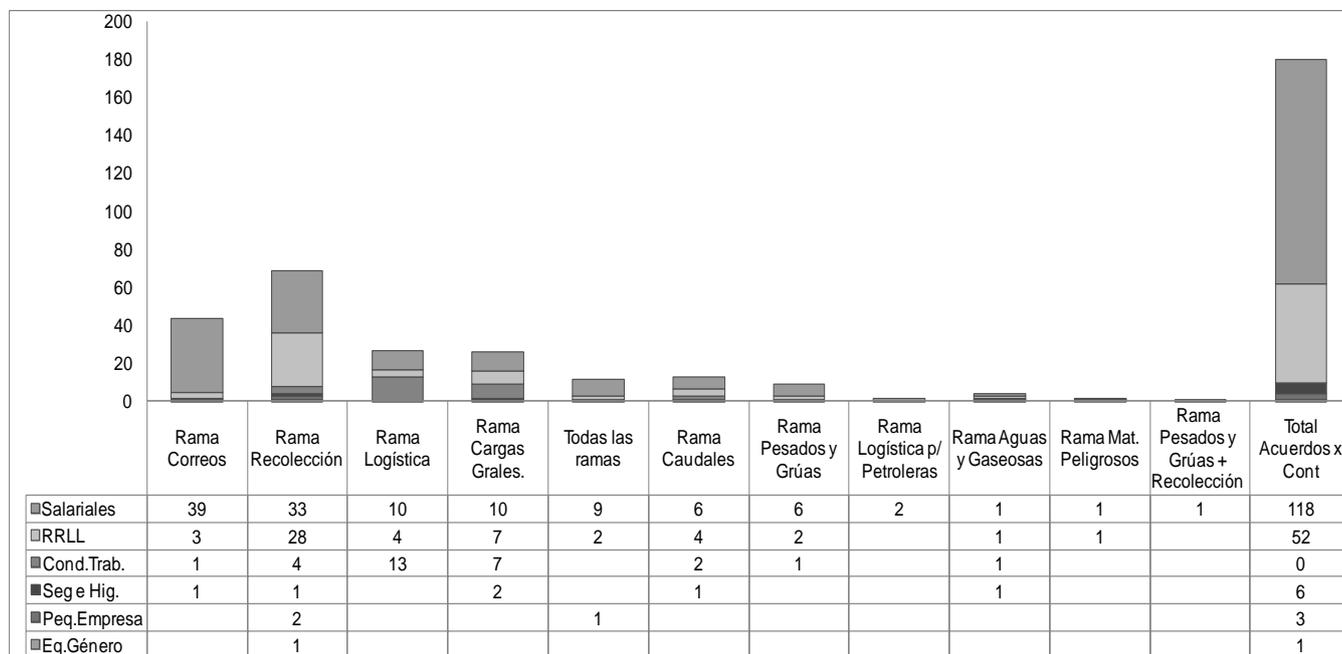
<sup>134</sup> La ley N° 24.635 creó en 1996 el Servicio de Conciliación Laboral Obligatoria (SECLO), bajo la órbita del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Con esto se buscó dar una solución administrativa, de carácter obligatorio, previa al inicio de acciones legales por vía judicial, a los conflictos de derecho que se encontraran bajo la competencia de la Justicia Nacional del Trabajo, sean éstos individuales o plurindividuales. Para mayor información puede consultarse: <http://www.trabajo.gov.ar/seclo/>

las fuentes de trabajo. En ese sentido, si bien en la mayor parte de las negociaciones de la época prevalecieron este tipo de estrategias, lo singular del caso Camioneros es que su utilización contrasta con lo sucedido a partir de 2003. Esto mismo fue manifestado por un representante de una de las cámaras más relevantes del autotransporte de cargas, “Moyano se refugió en lo que tenía y esperó una situación más propicia para volver venir a la carga a pedir mejoras, cuando la situación lo permitiera” (RepCE\_Y\_Transp y Log; 24.10.2011).

De hecho, mediante el análisis de los acuerdos pautados durante 2003-2011 (véase gráfico N° 16) se halló que los contenidos *salariales* fueron los de mayor frecuencia de negociación. Sin embargo, a diferencia del período anterior, en el que se negociaron sólo 7 acuerdos, en éste fueron 118 aquellos en los que se acordaron cláusulas referidas a salarios.

En segundo orden, se ubicaron las cláusulas que aluden a la regulación de las *relaciones laborales* (52 acuerdos), las cuales promueven el derecho de acceso a la información de las empresas por parte de los gremios, establecen la formación de comisiones mixtas a fin de analizar aspectos de la organización del trabajo, o como mecanismo de prevención y/o autocomposición de conflictos de intereses entre las partes; la “*paz social*”, que implica que los actores acuerden no entablar conflictos por un determinado período; la regulación del rol de los delegados dentro de la empresa; los aportes del trabajador al sindicato; y las contribuciones empresarias que pueden orientarse a mejorar el bienestar de los trabajadores e impulsar mecanismos de capacitación.

**Gráfico N° 16: Cantidad de acuerdos pactados por Camioneros, distribuidos por sub-rama, conforme al contenido negociado entre 2003-2011.**



Fuente: Fuente: elaboración propia en función de la base de los datos recolectados a través de la DNC-DERT-SSPTyEL-MTEySS

En tercer orden, se hallaron 31 acuerdos con cláusulas referidas a *condiciones de trabajo*.

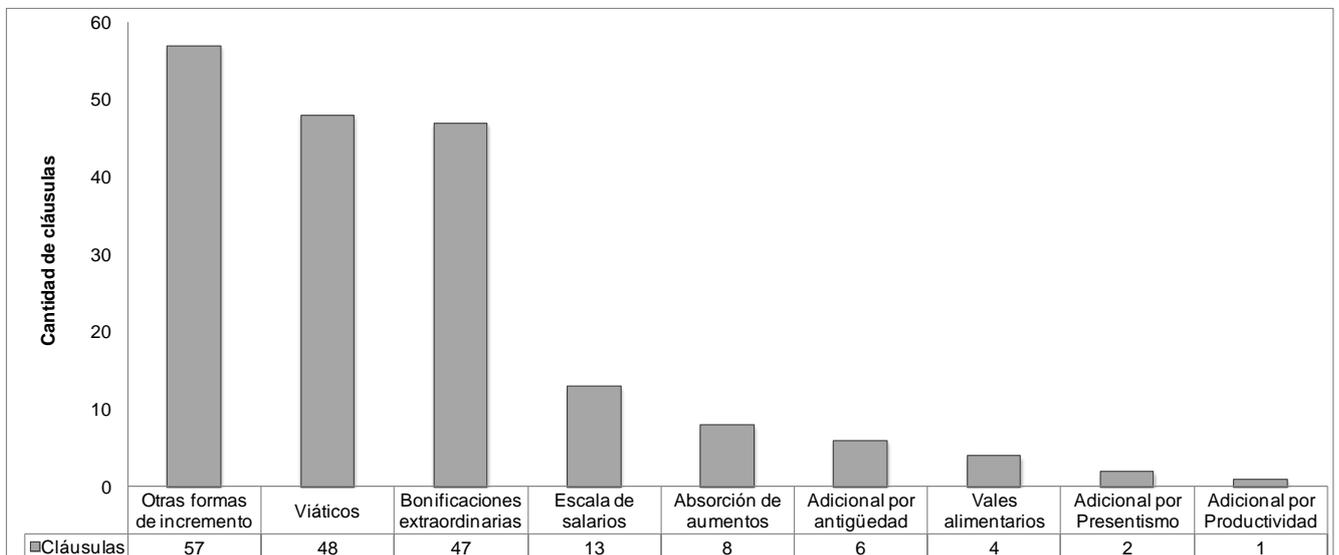
Seguidamente, se encontraron 6 acuerdos cuyas cláusulas apuntaron al mejoramiento de la *seguridad e higiene en el trabajo*. Éstos refieren al uso de elementos de protección personal, su descripción y periodicidad de entrega; la realización de exámenes médicos obligatorios; la instalación de infraestructura sanitaria adecuada y la conformación de comités bipartitos para su evaluación.

Finalmente, entre las cláusulas con menor frecuencia de negociación se hallaron las referidas a la *disponibilidad colectiva* en la pequeña empresa respecto al fraccionamiento del sueldo anual complementario (SAC) y de la licencia anual ordinaria (3 acuerdos); como así también las de *equidad de género* (1 acuerdo), orientadas a impedir cualquier acción discriminatoria entre hombres y mujeres, o que promuevan la igualdad de salarios por la realización de la misma tarea, o alienten las mismas oportunidades para acceder a puestos vacantes, entre otras.

Puntualmente, a través del análisis de la negociación de contenidos *salariales*, se constató que a nivel *intermedio* (lo que implica una mayor cobertura de trabajadores) se negociaron 9 acuerdos en los que se modificó algún tipo de cláusula salarial. Las sub-ramas más proclives a pautar contenidos *salariales* fueron: Correos (39), Recolección (33), Logística y Cargas Generales (ambas con 10 acuerdos).

Al desagregar los contenidos salariales (véase gráfico N° 17) de acuerdo al tipo de cláusulas pactadas, se halló que la renovación de “*escalas salariales*”, mediante las cuales se modifican los SBC, se ubicaron entre las de menor frecuencia de negociación. Esto es, 13 cláusulas sobre un total de 186, suscriptas en 118 acuerdos en los que se pautó algún tipo de contenido salarial. No obstante, cabe destacar que son las alcanzan una mayor cobertura de trabajadores e inciden en el cálculo de gran parte de los adicionales que regularmente componen el SC de éstos trabajadores, por lo que no dejan de ser relevantes.

**Gráfico N° 17: Cantidad de cláusulas referidas a contenidos salariales pactadas por Camioneros entre 2003-2011.**



Fuente: Fuente: elaboración propia en función de la base de los datos recolectados a través de la DNC-DERT-SSPTyEL-MTEySS

En cambio, entre las cláusulas de mayor frecuencia en la negociación se encuentran “*otras formas de incremento salarial*” (57), como por ejemplo el pago de

sumas no remunerativas. En general, si bien a lo largo del período algunas de éstas fueron incorporándose a los salarios básicos paulatinamente, al observar la cantidad de cláusulas de “*absorción de aumentos*” (8), éstas no se corresponden con la cantidad de sumas no remunerativas negociadas por Camioneros. Lo cual sugiere que el salario de los trabajadores que representa este gremio posee un marcado componente no remunerativo que no se computa para el cálculo del sueldo anual complementario y tampoco se considera para el pago de aportes a la seguridad social (afectando, a futuro, los montos recaudados abonar jubilaciones).

Lo anterior adquiere mayor relevancia al observar que los “*viáticos*” (48 cláusulas), también no remunerativos, es otro tipo de contenido frecuentemente negociado por Camioneros y cuyo peso específico dentro de la composición del salario de estos trabajadores es ciertamente significativo. De hecho, así lo señalaba un grupo de trabajadores y delegados entrevistados:

Pero nuestro *sueldo* es una *mentira*, porque nuestro sueldo está muy inflado con *viáticos y comida*, cosas que *no son remunerativas ni para los aguinaldos, ni para vacaciones y jubilación*. Y cuando vos faltás, por ejemplo si estás enfermo, te descuentan \$70 por día. Por más que te cubran el día, ¿eh?, pero tu día vale 100, ponele, pero tenés 70 entre viáticos y comida, perdés 70 mangos por día si te enfermás (Trabajadores y delegados Rama Transporte y Logística - TyD\_SS\_Transp. y Log.; 30.07.2011, las cursivas son nuestras).

En ese sentido, se observó que a lo largo del subperíodo 2003-2011, 47 cláusulas referidas a salarios corresponden a negociaciones vinculadas a “*bonificaciones extraordinarias*”, las cuales se abonan generalmente por única vez, a fin de cada año, como complemento no remunerativo de los salarios. Es claro que la negociación de este tipo de cláusulas se convirtió en una práctica habitual de Camioneros. Se considera que su objetivo fue amortiguar el impacto de los aumentos de precios sobre el poder adquisitivo del salario al finalizar cada año del período, a la vez que buscaba establecer un “puente” entre las paritarias de cada año. En referencia a este punto, uno de los representantes de una cámara empresaria entrevistado para esta investigación aportó lo siguiente:

Nosotros hemos suscripto un acuerdo salarial por año desde el 2003 a la fecha, pero *en los últimos cuatro años la organización sindical presionó al conjunto de los empleadores y de las cámaras que lo representan y obtuvieron mejoras por encima de lo que estaba acordado por las negociaciones paritarias*. Todo esto provocó que desde el sector empresario se planteara la necesidad que cuando se iniciaran las negociaciones para el incremento

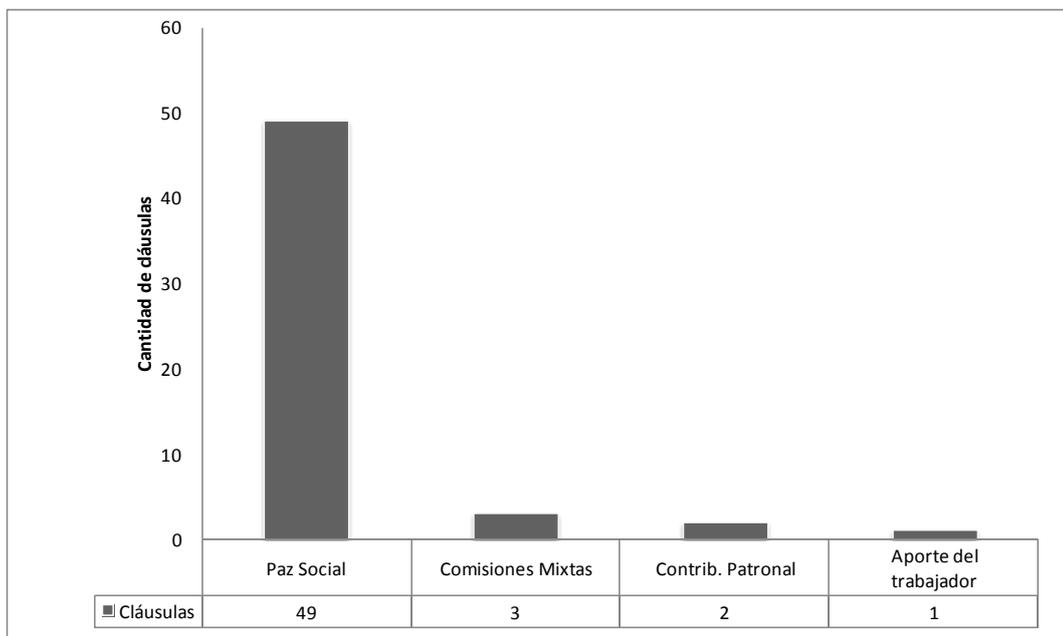
salarial de este año [2011], [se] encontrara un mecanismo que le otorgue *garantías* de que lo que suscriban en esos *acuerdos se respetara durante todo el año*. Veremos si funciona, o no (Representante Cámara Empresaria Transporte y Logística - RepCE\_Y\_Transp y Log; 12.04.2011, las cursivas son nuestras).

En otros términos, lo expuesto no sólo señala cómo se conforma el salario de estos trabajadores, sino que también está marcando la *capacidad de negociación* de Camioneros para buscar la forma de adecuar los salarios en orden a sostener su poder adquisitivo entre las negociaciones paritarias de cada año.

Respecto a los contenidos vinculados a las *relaciones laborales*, en el gráfico n° 18 puede observarse que de un total de 55 cláusulas negociadas, la más frecuente fue la de *paz social* (49).

La distribución de los contenidos sobre *relaciones laborales* por sub-rama (véase gráfico N° 16) ubica a la de Recolección en primer lugar, con 28 acuerdos, siguiéndole en importancia relativa Cargas Generales (7); Logística y Caudales (4 en ambos casos) y Correos (3).

**Gráfico N° 18: Cantidad de cláusulas referidas a contenidos de relaciones laborales pactadas por Camioneros entre 2003-2011.**



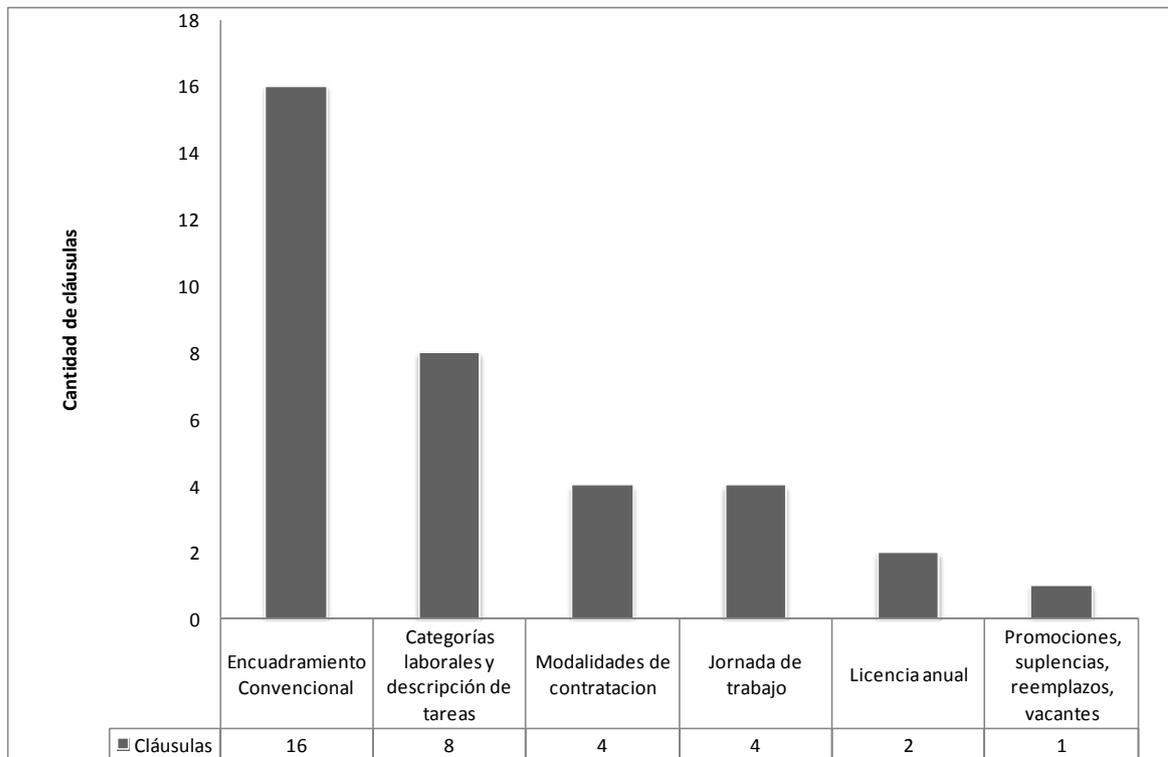
Fuente: Fuente: elaboración propia en función de la base de los datos recolectados a través de la DNC-DERT-SSPTyEL-MTEySS

Al hallar esta significativa tendencia a la negociación colectiva de la *paz social*, se buscó algún tipo de relación que ligara dicho contenido a otros, sobre todo considerando que éstas fueron negociadas con mayor frecuencia en la sub-rama Recolección, en la que cualquier tipo de acción colectiva que suspenda la prestación de ese servicio adquiere mayor impacto en la opinión pública debido a la posibilidad de riesgo sanitario. En tal sentido, se encontró que 46 de esas 49 cláusulas se correspondían con la negociación de acuerdos cuyo contenido era salarial. Por lo tanto, se interpreta que Camioneros, junto a las cámaras y los empresarios del sector, subordinaron la negociación de cláusulas *salariales* a la preservación de la *paz social*, lo que muestra la significativa capacidad de negociación de este actor, así como la presión que pueden llegar a ejercer sus conflictos, aspecto que se profundizará en el capítulo VII.

En lo que refiere a la negociación de *condiciones de trabajo*, se observó que sobre un total de 35 cláusulas pactadas en 29 acuerdos (véanse gráficos N° 16 y 19), las más frecuentes (16) han sido aquellas que establecen la aplicación del CCT N° 40/89 a un determinado grupo de trabajadores, es decir, su *encuadramiento convencional*.

Las sub-ramas en las que principalmente se negociaron contenidos ligados a las condiciones de trabajo han sido Logística (13) y Cargas Generales, (7) (véase gráfico N° 16).

**Gráfico Nº 19: Cantidad de cláusulas referidas a contenidos de condiciones de trabajo pactadas por Camioneros entre 2003-2011.**



Fuente: Fuente: elaboración propia en función de la base de los datos recolectados a través de la DNC-DERT-SSPTyEL-MTEySS

Esta tendencia a la negociación colectiva del *encuadramiento convencional* en las sub-ramas Logística y Cargas Generales está intrínsecamente vinculada a los recurrentes conflictos que afronta el sindicato, buscando incorporar trabajadores a su base de representación. En consecuencia, es evidente que uno de los canales institucionales a los que ha apelado Camioneros para encuadrar a los trabajadores bajo las prerrogativas del convenio de la actividad ha sido la negociación colectiva.

Lo anterior pone de relieve la articulación de distintas opciones estratégicas que atraviesan los niveles de análisis propuestos por esta investigación, en este caso, el meso (la negociación colectiva) y el micro (el conflicto).

Respecto a los contenidos referidos a la *seguridad e higiene en el trabajo*, se encontró que éstos fueron negociados en 6 acuerdos a través de 7 cláusulas, de las cuales 6 corresponden a la entrega de “*elementos de protección personal*”. Las sub-ramas que en mayor medida han negociado este tipo de cláusulas son: Cargas

Generales (2 acuerdos), Aguas y Gaseosas, Correos, Caudales y Recolección (con 1 acuerdo en cada una de ellas).

En relación a las negociaciones con cláusulas en las que se trató la *disponibilidad colectiva* en la *pequeña empresa*, correspondiente al fraccionamiento del sueldo anual complementario (SAC) y de la licencia anual ordinaria, se hallaron tres acuerdos. Uno de ellos, y el más relevante en términos de cobertura de trabajadores, se negoció en 2004 para todas las sub-ramas; mientras que dos fueron acordados en 2003 y 2005 por diferentes empresas de la sub-rama Recolección. En ambos casos, se acordó el *fraccionamiento de la licencia anual ordinaria*.

Finalmente, las cláusulas referidas a la promoción de la *equidad de género* sólo se registraron en un acuerdo de la sub-rama Recolección<sup>135</sup>. Dicha cláusula promueve que las empresas cubran el pago de los gastos de guardería de las trabajadoras.

En suma, el estudio de los *contenidos* negociados por Camioneros durante 2003-2011 arroja que éste ha optado por utilizar *estrategias* más *ofensivas* con el fin de recuperar el poder adquisitivo de los *salarios* de los trabajadores que representa, tras siete años de estancamiento y post devaluación de la moneda en 2002. Esto se evidencia no solo a través de la renegociación anual de los básicos de convenio sino, particularmente, a partir del acuerdo de *adicionales* y *sumas no remunerativas* que marcan cómo el gremio ha utilizado su capacidad de negociación para preservar el poder adquisitivo del salario frente a las posibles fluctuaciones que pudiera presentar el contexto macroeconómico.

Al mismo tiempo, la recurrente negociación de cláusulas de *paz social* –por lo general atadas al pago de incrementos salariales–, junto a la tendencia a pautar *encuadramientos convencionales* vía la negociación colectiva –en mayor medida derivados de conflictos por *encuadramiento sindical*– indican, por un lado, el grado de presión que puede ejercer Camioneros mediante sus medidas de acción directa, y, en consecuencia, la necesidad de los empresarios de asegurarse a través de la negociación de la *paz social*, el normal desarrollo de las tareas en los lugares de

---

<sup>135</sup> En este acuerdo participaron las siguientes empresas: CLIBA - Ingeniería Ambiental S.A.; AESA (Aseo y Ecología) S.A. y Fomento de Construcciones y Contratas S.A. UTE; Transportes Olivos SACyF y Ashira SA - UTE; Ecohabitat SA - Emepa S.A. UTE e Industrias Metalúrgicas Pescarmona SACyF y Martín y Martín S.A. – UTE.

trabajo. Por otro lado, se observa otra estrategia para avanzar sobre la *expansión de su base de representación* (diferente a la de los años '90, que se apoyaba principalmente en procesos de reconversión productiva), esta es, la negociación del  *encuadramiento convencional* (y en muchos casos, sindical) de ciertos grupos de trabajadores.

A continuación se muestra un cuadro que resume las características de la dimensión *capacidad de negociación* para el caso Camioneros.

### Cuadro Nº 6: Resumen de la dimensión *capacidad de negociación*.

Dimensión > Capacidad negociación	
5.1 Desarrollo de la negociación colectiva en Argentina	<p>Distintas etapas de la <i>negociación colectiva</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Modelo "paradigmático" &gt; ISI (1945-1975);</li> <li>2) Prohibición o suspensión &gt; dictadura militar (1976-1983);</li> <li>3) Descentralización &gt; la década de los '90;</li> <li>4) Coordinación &gt; pauta imitativa, articulada desde el Estado (2003-2011)</li> </ol> <p>⇒ Desarrollo &gt; íntimamente ligado al contexto en el que se la analice.</p>
5.2 Ritmo de la negociación	<p><b>1991-2000</b></p> <p>* La negociación se concentró entre 1991-1995, luego se frenó producto del estancamiento económico.</p>
	<p><b>2003-2011</b></p> <p>* Paulatina pero constante <i>recuperación de la cantidad de acuerdos</i> firmados por el gremio, en el marco de una economía mercadointernista, apoyada en el desarrollo de la industria local sustitutiva de importaciones, junto a una reorientación de la política laboral que alentó la acción sindical.</p>
5.3 Niveles que puede asumir la capacidad de negociación	<p>* <b>1991-2002 &gt; capacidad de negociación <i>intermedia y descentralizada</i>.</b></p>
	<p>* <b>2003-2011 &gt; asume un <i>doble rol dentro del sistema de relaciones laborales</i> &gt; a través del despliegue de su capacidad de negociación en tres niveles:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Coordinación intersindical</b> mediante una <b>pauta de negociación imitativa</b> articulada desde el Estado &gt; <b>Capacidad de negociación coordinada – centralizada</b></li> <li>2. <b>Coordinación intrasindical &gt; deslizamientos</b> hacia el nivel de empresa que le permitieron negociar salarios acordes a las posibilidades de pago de cada una de las empresas del sector &gt; <b>Capacidad de negociación intermedia y descentralizada</b></li> </ol> <p>⇒ Entonces, para este subperíodo se observa una <b>capacidad de negociación</b> en tres niveles: <b>coordinada-centralizada</b> (articulada con el Estado); <b>intermedia y descentralizada</b></p>
5.4 Contenidos negociados	
* <b>1991-2003 &gt; optó por no negociar salarios y preservar las condiciones de trabajo en el marco de un</b>	

contexto macroeconómico y sectorial de estancamiento.

\* **2003-2011**> Principales hallazgos:

\* 1) **Salarios**> marcada tendencia a la negociación de adicionales y sumas no remunerativas

\* 2) **Paz social**> ligada al pago de incrementos salariales.

\* 3) **Encuadramientos convencionales**> indican el grado de presión que pueden ejercer los conflictos por encuadramiento desplegados por Camioneros y por consiguiente, la necesidad de los empresarios de asegurarse, vía este mecanismo, el normal desenvolvimiento de las tareas en los lugares de trabajo.

## 5.5. Principales conclusiones del capítulo

Con el propósito de profundizar el análisis sobre las opciones estratégicas seleccionadas por Camioneros en el nivel *meso* del diseño de investigación propuesto, en este capítulo se estudió la *capacidad de negociación* de dicho actor sindical, definida como la habilidad y/o destreza de los sindicatos para concertar diversos acuerdos y convenios con los restantes actores de las relaciones laborales: empresarios y el Estado (Senén González y Pontoni, 2013). Para ello, se analizaron los acuerdos pautados por Camioneros a través de la negociación colectiva mediante tres indicadores: el *ritmo* que adquiere dicho instituto (tanto a nivel general como sectorial), el *nivel* de *centralización* de la negociación colectiva, y los *contenidos* acordados a lo largo del período 1991-2011.

La articulación de la información analizada a través de esos tres indicadores permite interpretar que durante los años '90, en el marco de un contexto recesivo de la economía y desfavorable a la acción sindical, producto de la flexibilización del mercado de trabajo y las relaciones laborales, sumado a un marcado ascenso del desempleo, Camioneros buscó preservar los niveles de empleo y salarios de los trabajadores que representaba estableciendo, durante los primeros años de la década (1991-1995), negociaciones en el nivel *intermedio* (11) –lo cual garantizaba una mayor cobertura de la negociación colectiva– y *descentralizado*, cuyos contenidos versaron sobre salarios y condiciones de trabajo (en éste último caso, principalmente, se pautó el fraccionamiento del SAC y vacaciones, sumado a la extensión de la jornada laboral). Todo lo cual permite caracterizar sus *estrategias* como *defensivas*, y al mismo tiempo, confirma que “Moyano se refugió en lo que tenía” (RepCE\_Y\_Transp y Log; 24.10.2011).

En contraste, a partir de 2003, tras una marcada recuperación de la economía, apoyada en el mercado interno y en el desarrollo de la industria local, junto a la

reorientación de la política laboral, que alentó la acción sindical y fomentó desde el Estado la participación de los actores en la negociación colectiva, las opciones estratégicas de Camioneros presentan cambios significativos.

En primer lugar, lo investigado indica que la capacidad de negociación de Camioneros estuvo emparentada con una estrategia de *coordinación* impulsada por el Estado, a través de una *pauta imitativa*. Esto se distancia de lo ocurrido en la década anterior, puesto que el rol de Camioneros en el marco de una estructura de la negociación colectiva orientada a la centralización de acuerdos, permitió sincronizar las demandas de los distintos gremios y sus expectativas inflacionarias en el esquema macroeconómico, a la vez que aseguró una cobertura más amplia de trabajadores a través de este instituto.

En segundo lugar, la capacidad de negociación de Camioneros presentó un marcado deslizamiento de los acuerdos pautados hacia el nivel intermedio y descentralizado, pero con un sentido diferente al de los años '90. En este caso, lo que el gremio buscó fue incrementar los salarios de aquellos trabajadores que se desempeñaban en empresas con capital más concentrado y por lo tanto, con mayores posibilidades de pago, producto de la alternativa que éstas poseen de trasladar las subas de salarios a precios.

Este tipo de acciones no necesariamente deben leerse como un signo de debilidad de los sindicatos. De hecho, desde el enfoque estratégico, coordinar a través de su capacidad de negociación distintos niveles de la negociación colectiva (centralizado, intermedio o descentralizado) se interpreta como un signo de fortaleza, aunque orientada a ciertos grupos de trabajadores.

Sí debe considerarse que esa coordinación puede desembocar en una segmentación de la estructura salarial, generando mayor heterogeneidad entre los asalariados de un mismo sector, por lo cual el objetivo de homogeneizar los salarios, mediante estrategias de coordinación vía una pauta de negociación imitativa, se diluye.

Sin embargo, simultáneamente, esta combinación de estrategias muestra cómo el gremio orientó su capacidad de negociación en orden a preservar el poder adquisitivo del salario frente a las posibles fluctuaciones que pudiera presentar el

contexto macroeconómico. En otros términos, cuando llegaron “las condiciones más propicias [Moyano] volvió a la carga para pedir mejoras” (RepCE\_Y\_Transp y Log; 24.10.2011).

Para finalizar, el estudio del nivel meso de análisis de las relaciones laborales mostró que Camioneros combinó opciones estratégicas defensivas y ofensivas para desplegar su capacidad de negociación a través de los distintos niveles que puede asumir la negociación colectiva, buscando sostener y/o mejorar los ingresos y los derechos de los trabajadores que representa, conforme a las posibilidades que presentaba cada contexto.

## Capítulo 6

### Las opciones estratégicas respecto a la capacidad de organización de Camioneros: 1991-2011

#### 6. Introducción

En el capítulo anterior se abordó el nivel *meso* de análisis a partir del estudio de la *capacidad de negociación* de Camioneros.

En este capítulo, se introduce el nivel *micro* de análisis a través de la descripción de la *capacidad organización* de Camioneros, entendida como la habilidad de un sindicato para construir una estructura interna que le permita responder, más adecuadamente, a los cambios que puedan presentarse en el contexto en el que se desenvuelve (Lévesque y Murray, 2004, 2010) y, siguiendo el enfoque de las opciones estratégicas, tomar mejores decisiones en frente a los cambios del contexto.

Para abordar la aludida dimensión de análisis se consideraron dos indicadores. El primero, refiere a la *construcción histórica del sindicato*, puesto que cobra especial relevancia su trayectoria en tanto legado o herencia institucional. Esto refiere a aquellas historias o conquistas del pasado que sostienen al gremio y sus trabajadores. Además, éstas conllevan en sí mismas un proceso de aprendizaje que permite a este actor utilizar su pasado como herramienta para generar, y luego sostener y fortalecer, su *compromiso* con los trabajadores que representa. Por *compromiso* se entiende a las acciones que el sindicato y sus dirigentes ponen en práctica para mantener el apoyo de los trabajadores a la institución (Lévesque y Murray, 2010). En este sentido, a partir del relato de los entrevistados, se reconstruyeron los factores que originaron y los que actualmente sustentan el aludido compromiso.

El segundo indicador considerado, describe y analiza cómo se compone, ordena y articula la *estructura organizacional* de Camioneros, la cual también se apoya en los desarrollos presentados en el capítulo III de esta Tesis. El mismo incluye: 1) los *canales de comunicación interna* entre sus integrantes, esto es, entre trabajadores, delegados y la dirigencia del sindicato, considerando también la injerencia de las empresas en ese vínculo; 2) sus *mecanismos de participación*

*internos*, tales como elección de autoridades, delegados, etc.; 3) el *ámbito de representación personal*, que como ya se adelantó en el capítulo III, refiere al conjunto de trabajadores que un sindicato pretende representar (art. 5º, ley de Asociaciones Sindicales, nº 23.551) y, en consecuencia, quiénes se afiliarán, cómo se captan afiliados, etc.; 4) los *recursos económicos* con los que cuenta para llevar a cabo sus objetivos: propiedades, cobro de la cuota sindical y solidaria, aportes empresarios, manejo de la obra social, etc.

En este marco, y siguiendo el esquema de análisis propuesto por esta investigación, la capacidad de *organización* (nivel micro) se consideró como tributaria de la capacidad de *negociación* (nivel meso) y de *movilización* (nivel micro), en la medida en que una sin la otra obstaculizaría el accionar del sindicato.

### **6.1. La construcción histórica del sindicato. Los orígenes de la organización sindical de los trabajadores del transporte automotor de cargas**

Si bien la historia de Camioneros pareciera haber comenzado a fines de los años '80, la institución comienza a construirse en la década del '30. Los primeros trabajadores del transporte de cargas fueron aquellos que manejaban las carretas que trasladaban los productos que llegaban y salían de los distintos puertos del país. Tras la Segunda Guerra Mundial, las carretas fueron reemplazadas por los primeros camiones traídos a la Argentina. Además, la corriente ideológica que comienza a organizar a estos trabajadores es la anarquista, aspecto que es relatado por un dirigente sindical entrevistado del siguiente modo:

El sindicato de Camioneros nace en el '30 formado por los anarquistas que venían de Europa y demás... El nacimiento primario y principal se basa cuando una carreta era un camión entonces todo transporte nace del puerto Buenos Aires hacia el interior ahí es donde aparecen las primeras organizaciones. En las barracas. Toda la parte de trabajo en barraca se hacía en una distribución con carretas y entonces aparecen las primeras organizaciones de transportistas. (Referente Sindical (MV) - Camioneros - RS-MV; 06.04.2011).

En esa dirección, el primer dato documentado relacionado con agrupaciones de transportistas se remonta a los años '30 en la provincia de Entre Ríos, cuando el periódico de la Unión Sindical Argentina (USA) anunciaba el fallecimiento de un representante del sindicato de Choferes de Camiones en la ciudad de Concepción del Uruguay.



Fuente: <http://www.corrienteshoy.com>

Lo anterior indica cómo la paulatina expansión de las primeras organizaciones de trabajadores camioneros en cada provincia del país ha estado ligada al fuerte sesgo agroexportador de la economía argentina de la época, basada en un modelo en el que el transporte de cargas se enlazaba con la creciente demanda del campo para trasladar sus productos hacia los principales puertos del país, y viceversa. Tal es el caso, por ejemplo, de Entre Ríos, Santa Fe y Buenos Aires.<sup>136</sup> Todo lo cual sugiere que para estas primeras agrupaciones instalarse en esas provincias conformaba una opción estratégica.

No casualmente, el primer antecedente de institucionalización de una organización de los trabajadores del transporte automotor de cargas se remonta a 1945, tras la sanción de la primer ley de asociaciones profesionales (decreto-ley 23.852<sup>137</sup>), cuando se le otorga la personería gremial<sup>138</sup> al Sindicato de Choferes de

<sup>136</sup> Dichas provincias se encuentran ubicadas en el corazón de la llanura Pampeana y en la Mesopotamia, dos de las regiones argentinas históricamente más productivas en términos agropecuarios.

<sup>137</sup> Este decreto-ley fue uno de los primeros pasos dados por el gobierno del General Juan D. Perón para otorgar reconocimiento legal a los sindicatos. Un año después, mediante la sanción de la ley 12.921, se avanza, asegurando a los sindicatos reconocidos por la Secretaría de Trabajo y Previsión, el derecho a la negociación colectiva y otorgando estabilidad laboral a los trabajadores que militaban en ellos, lo que provocó una mayor afiliación (Abós, 1983; Gaudio y Pilone, 1988).

<sup>138</sup> Cabe recordar que actualmente se denomina así al reconocimiento estatal del sindicato con mayor representación de trabajadores en cada actividad económica. Esto implica que ese sindicato tendrá el monopolio de representación de ese grupo de trabajadores, pues es el único que puede negociar

Camiones de la actual Ciudad Autónoma de Buenos Aires y de la Provincia de Buenos Aires (en adelante, Sindicato CABA-Bs. As.).<sup>139</sup>

Estas referencias señalan cómo entre las décadas de los años '30 y '40 del siglo pasado, al combinarse una creciente demanda de flexibilidad al transporte de cargas con el paulatino deterioro de la red ferroviaria y la necesidad de incentivar el consumo interno, favorecieron el monopolio del transporte carretero de cargas por sobre otros modos; circunstancias que, paralelamente, promovieron la formación de las primeras organizaciones sindicales "Camioneras".

Tras aquellos primeros pasos, hacia 1964, Ricardo Pérez<sup>140</sup> (ex secretario general de la Federación, y antecesor del actual dirigente de Camioneros, Hugo Moyano<sup>141</sup>), junto a otros dirigentes del gremio de Santa Fe, Mendoza y Córdoba, fundan la *Federación Nacional de Trabajadores Camioneros y Obreros del Transporte Automotor de Cargas* quien, a través de la resolución N° 1037 del Ministerio de Trabajo, en el año 1965 obtiene su personería gremial.

Aquél fue un gran avance para la historia de estas agrupaciones sindicales dado que les permitió, en 1966, unificar la regulación de sus condiciones laborales y salariales a partir de la firma del primer convenio colectivo de trabajo (en adelante, CCT) de la actividad. Dicho instrumento se firmó el 15 de diciembre de 1966, con el

---

colectivamente y administrar la obra social (atención médica de los trabajadores), entre otros atributos de exclusividad (Art. 25 y 31 de la Ley de Asociaciones Sindicales (LAS) N° 23.551).

<sup>139</sup> Información recabada a través del Estatuto de la Federación y del Sindicato CABA-Bs. As., y las resoluciones del Ministerio de Trabajo referidas al otorgamiento de la personería gremial de esas organizaciones (Fuente: Dirección Nacional de Asociaciones Sindicales –DNAS– del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social –MTEySS–).

<sup>140</sup> Ricardo Pérez fue un dirigente emblemático para Camioneros y para el sindicalismo en general, a partir de su participación durante la dictadura militar en la "Comisión de los 7", integrada por Juan Racchini (aguas gaseosas), Ramón Elorza (gastronómicos), José Castillo (conductores navales), Manuel Diz Rey (viajantes), Juan Serrano (neumático) y Demetrio Lorenzo (alimentación). Estos pocos gremios buscaron durante ese período recuperar los derechos individuales y colectivos cercenados por el gobierno militar, normalizar la CGT (que había sido proscripta) y los sindicatos intervenidos. Meses más tarde, este agrupamiento integraría la "Comisión de los 25", conformada por una serie de sindicatos medianos y con dirigentes de ideas muy disímiles que, en 1979, se convirtieron en el sector sindical más crítico a la dictadura militar, organizando, para el 27 de abril de ese año, el primer paro general al gobierno de facto (Ferrer, 2005).

<sup>141</sup> Hugo Moyano inició su militancia sindical en 1962. Desde entonces, ha ocupado los cargos de Secretario de la Seccional Mar Del Plata (1972); Secretario Adjunto del Sindicato CABA-Bs. As. (1984), y en 1987 se transformó en su Secretario General. Conduce la Federación desde 1992. Dentro del sindicalismo ligado al transporte ha sido dirigente, a nivel nacional, de la Unión General de Trabajadores del Transporte (UGTT) (1993), la Confederación Argentina de Trabajadores del Transporte (CATT) (2003); y a nivel internacional, de la Confederación de Camioneros del MERCOSUR (1997) y la International Transport Federation (ITF) (1998). Fuente: <http://www.fedcam.org.ar>.

número 6, el cual comenzó a regir a partir del 1º de enero de 1967. Según lo destaca la fuente consultada<sup>142</sup>, este primer CCT resultó fundamental para los trabajadores pues implicó el primer reconocimiento y legitimación de sus derechos laborales. Tal es así que en la actualidad cada 15 de diciembre se celebra el Día del Trabajador Camionero, conmemorando dicho evento.

Posteriormente, durante las décadas del '60 y '70, los principales logros de esta organización se encontraron ligados al reconocimiento estatal de la mayor parte de los sindicatos adheridos a la Federación, concediéndole la personería gremial a cada uno de ellos. A su vez, en esa época se negociaron, acordaron y firmaron los tres CCT que anteceden al vigente en la actualidad, a saber: el N° 82, firmado en 1971; el N° 09, en 1973 y el N° 47, en 1975. Cada uno de ellos significó un avance en la representación de los derechos de los trabajadores de la actividad.

Los años de la dictadura militar (1976-1983) no supusieron grandes cambios debido a la profunda persecución que sufrieron los principales dirigentes sindicales del país. De hecho, durante este período, en el que se suspendieron y violaron las garantías constitucionales ligadas al Estado de Derecho, se estima que desaparecieron y torturaron a unas 30.000 personas, entre las cuales cerca del 60% fueron trabajadores, delegados y dirigentes sindicales (Díaz, 2010). Según lo expresado por un dirigente de la Federación, en Camioneros durante esa época:

[...] no había acción gremial producto de la dictadura, tampoco nosotros podemos estar criticando a los 5 o 6 compañeros que quedaron en los 7 años de la dictadura, porque lo que hicieron también fue mantener la estructura del gremio, sino el gremio hubiera estado intervenido y hubiera desaparecido. (Representante Federación - RS\_FEDCAM; 21.03.2012).

Incluso en el marco de la desprotección generalizada, y tal como se señaló en el capítulo III, durante los años '70 Camioneros dio comienzo a su recorrido para fortalecer su estructura y ampliar el alcance de su representación; aspectos que más tarde le permitirán convertirse en uno de los principales actores sindicales de las relaciones laborales del país.

---

<sup>142</sup> "El día del Camionero". (2011, diciembre 15). *Corrientes hoy*. Efemérides. En línea [http://www.corrienteshoy.com/vernota.asp?id\\_noticia=95566](http://www.corrienteshoy.com/vernota.asp?id_noticia=95566)

Por su parte, los años '90 y '2000, períodos en los que se circunscribe la presente investigación, requieren un análisis más pormenorizado. Motivo por el cual se avanzará sobre ellos a continuación.

### **6.1.1. Los años '90 y el Movimiento de Trabajadores Argentinos (MTA). La construcción del legado “Camionero”**

Si bien las medidas impuestas por el modelo neoliberal lograron estabilizar la economía heredada del proceso hiperinflacionario de fines de los '80, no estimularon un cambio de modelo que permitiera el desarrollo de la industria local y/o redistribuyera los ingresos a los sectores sociales más empobrecidos (Altimir y Beccaria, 2000; CENDA, 2010).

En ese contexto, tal como se señaló en el capítulo II, el sector servicios fue uno de los más dinámicos durante esa época debido a que la convertibilidad, al sostener un tipo de cambio sobrevaluado que encarecía la industria nacional, más una total apertura del comercio internacional que estimuló las importaciones, acabó destruyendo la producción local y limitando a la economía argentina a los negocios financieros, los servicios y la exportación de productos agrícolas (CENDA, 2010). Sin embargo, el transporte automotor de cargas tuvo que enfrentarse a los costos más competitivos de los países limítrofes (en especial, Brasil y Chile), lo cual desaceleró su crecimiento.

Las transformaciones en el plano económico repercutieron en el orden sindical. En efecto, desde los años '80 se asiste a un cambio significativo respecto a los sindicatos que dominan el escenario de las relaciones laborales argentinas. Tal es el caso de la creciente relevancia de los gremios de los sectores de servicios y transporte por sobre los sindicatos líderes durante el período de la industrialización sustitutiva de importaciones (1945-1975). Una señal de ese proceso es la pérdida paulatina de liderazgo de organizaciones de trabajadores industriales tales como la Unión Obrera metalúrgica (UOM) o el Sindicato de Mecánicos del Transporte Automotor y Afines (SMATA) (Etchemendy y Collier, [2007] 2008).

Al mismo tiempo, los sindicatos han atravesado dos procesos que buscaron eliminarlos como actor central de las relaciones laborales. Uno de ellos fue la política de la última dictadura militar que buscó, literalmente, “desaparecer” la cultura obrera de antaño y, a la vez, aislar a los individuos con el claro objetivo de borrar todo rasgo

de construcción colectiva, individualizando las relaciones laborales. El otro, fue la continuidad de dicho proceso dentro del esquema neoliberal de los años '90, aunque en el marco de la democracia. Este último, al generar altos niveles de desocupación y pobreza, colocó al trabajo en segundo plano, desplazando a los sindicatos de las disputas y demandas por mejoras laborales. Fue así como emergieron movimientos sociales conformados por aquellos que habían sido expulsados hacia los márgenes de la economía formal. De ese modo, surgieron, “en la calle”, los movimientos de desocupados, las organizaciones piqueteras, los grupos de base y las organizaciones barriales, quienes dieron batalla a este nuevo proceso que buscaba, una vez más, “desparecer”, o al menos, invisibilizar a los trabajadores y sus agrupaciones (Battistini, 2004).

En el marco de esos procesos, algunos gremios buscaron repensar sus formas de acción y representación a través de alternativas que les permitieran recuperar el protagonismo perdido. Principalmente, esto se debió a que el trabajador que representaban se había transformado. En otras palabras, el trabajador del “modelo fordista” (contratado por tiempo indeterminado, con una jornada fija de trabajo, etc.) mutó, dada la creciente precarización y heterogenización del empleo y el aumento del desempleo. Es decir, muchos de aquellos trabajadores que los sindicatos solían representar ya no existían o se habían transformado. Este nuevo colectivo “trabajadores” poseía otros intereses y otras necesidades. Frente a estos cambios, algunos sindicatos buscaron modificar sus organizaciones (Battistini, 2004).

Al respecto, un dirigente sindical que forma parte de la cúpula actual de la Confederación General del Trabajo (CGT), liderada por Hugo Moyano, marcó del siguiente modo el desafío que implica para la representación sindical la transformación que han sufrido los trabajadores en los últimos 20 años:

*Si nosotros pensamos que han entrado 4 millones de jóvenes al mundo del trabajo, muchos de ellos son hombres y otros tantos son mujeres. Muy bien, ¿nosotros podemos creer que podemos seguir respondiendo con las mismas estructuras? No se puede. Porque además cambió la economía, la tecnología, la frontera productiva, cambiaron un montón de cosas. Entonces es muy probable que en las zonas que antes eran blancas o negras, ahora sean zonas grises donde no hay sindicalización. [Y] nosotros queremos seguir convocando y reuniéndonos y haciendo las mismas cosas para problemas nuevos [...]*  
 [Lo que tenemos que tratar es de] *hacer más iguales a los desiguales*. Las dificultades que tenemos como CGT es que lo que reclamamos *deja afuera a millones de tipos que no tienen obra social, que no cobran salario familiar*

*porque no tienen trabajo, porque están en negro, no tienen paritarias. Entonces nosotros no representamos a todos, representamos a una parte importante.* (Referente Sindical allegado a Hugo Moyano - RS\_SJ; 15.05.2012; las cursivas son nuestras).

Por su parte, el siguiente testimonio de un delegado de Camioneros, refleja la importancia que cobra para los trabajadores la defensa de sus derechos, contrastando las acciones del pasado con las del presente:

El trabajador también ha modificado su pensamiento [...] Hoy defienden más sus derechos. Tal vez en los años '60 o '70 era muy luchador también, pero después *se quedó sin defensa; no tenía alguien que lo representara.* Pasaron muchos años para que se formaran líderes, como el caso de Saúl Ubaldini o Hugo Moyano. Anteriormente fue José Ignacio Rucci. Es decir, pasaron muchos años entre un líder y otro. Y eso, digamos, acrecentó la presión de las corporaciones empresarias. Yo creo que *las corporaciones nos hicieron creer que no se podía luchar, sin embargo se luchó.* Vos fijate que... ¿por qué no se podía luchar contra la flexibilización laboral?, con contratos basura, que hoy todavía hay resabios de eso (TDelegado Rama Correos - TD\_B\_Correo; 04.10.2011, las cursivas son nuestras).

Las grietas entre el nuevo y viejo “trabajador” y los tipos de liderazgo comienzan a profundizarse a partir de los años '90. Durante ese período, la CGT “oficial”<sup>143</sup>, con diferencias internas, convalidó las reformas neoliberales propuestas durante las dos presidencias de Menem (1989-1995 y 1995-1999), las cuales flexibilizaron las relaciones laborales y profundizaron el desempleo y la pobreza.

Sin embargo, no todos los sindicatos reaccionaron del mismo modo ante el avance de las reformas. En tal sentido, la falta de respuestas tanto de la clase política como de los sindicatos nucleados en la CGT “oficial” impulsó la conformación de dos grupos alternativos. El Congreso de Trabajadores Argentinos (CTA) y el Movimiento de Trabajadores Argentinos (MTA).

El CTA (que luego se denominó Central de Trabajadores Argentinos), bajo la conducción de Víctor De Gennaro (Estatales), se conformó con la premisa de crear una central paralela a la CGT e incluso ajena a las prácticas tradicionales del modelo sindical argentino instalado en la década del '40, es decir, una central única y

<sup>143</sup> En 1992 la CGT quedó conformada por una conducción colegiada. Los cinco secretarios generales fueron: Oscar Lescano (Luz y Fuerza), José Pedraza (Unión Ferroviaria), Ramón Baldassini (Correos), José Rodríguez (SMATA) y Aníbal Martínez (Metalúrgicos), quien al poco tiempo fue reemplazado por Naldo Brunelli. En marzo de 1993, terminado el mandato de Lescano, quedaría en manos de Bruenlli. Durante el segundo mandato de Menem, la CGT estuvo liderada por: entre 1994-1995, Antonio Cassia (Petroleros); luego por Gerardo Martínez (Construcción) y, finalmente, entre 1996-2000, con apoyo del MTA, por Rodolfo Daer (Alimentación) (Ferrer, 2005).

vinculada al Estado (Fernández, 2002). En líneas generales, desde su origen, la CTA se planteó como una alternativa a dicho modelo, en la que pudieran participar distintos sectores que quedaron marginados de la economía debido a la desocupación e informalidad en el trabajo (Armelino, 2004).

Por su parte, el MTA, si bien confrontó las reformas de la época, no se separó totalmente de la CGT sino que buscó, paralelamente, recuperar y (re)conducir la CGT “para los trabajadores” con el fin de proteger sus derechos frente al avance neoliberal. Así lo destaca uno de los dirigentes sindicales entrevistados en el marco de esta investigación,

Yo me acuerdo que al principio las dos consignas bases [del MTA] eran recuperar la CGT para los trabajadores y el peronismo para el pueblo. A la segunda no llegamos... (Referente Sindical allegado a Hugo Moyano - RS\_SJ; 15.05.2012).

El MTA fue organizado y liderado por Juan M. Palacios, líder de la Unión Tranviarios Automotor (UTA), y Hugo Moyano, junto a otros dirigentes sindicales como Carlos Barbeito (Molineros), Juan Carlos Schmid (Dragado y Balizamiento), Alberto Pitcovsky (Asociación de Agentes de propaganda Médica), Enrique Marano (Federación de Trabajadores de Imprenta), Horacio Ghilini (Sindicato Argentino de Docentes Privados), Néstor Cantariño (Sindicato Argentino de Televisión), Rodolfo Audi (Federación Argentina de Trabajadores de Prensa), Horacio Mujica (Federación Argentina de Trabajadores de Farmacia), Julio Piumato (Unión de Empleados Judiciales de la Nación), entre otros (Fernández, 2002; Ferrer, 2005).

Como se desprende de la enumeración anterior, si bien en el MTA confluyeron distintas agrupaciones, los sindicatos del transporte fueron quienes en 1994, tras su separación de la CGT, tomaron la iniciativa de conformar un nuevo movimiento. Este proceso se inició en 1993, cuando recuperaron –bajo la denominación “Unión General de Trabajadores del Transporte” (UGTT)– el rol de la vieja Confederación Argentina de Trabajadores del Transporte (CATT). Ésta última se conformó en enero de 1961, obteniendo al año siguiente su personería gremial (Dirección Nacional de Asociaciones Sindicales –DNAS– del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social –MTEySS–). Sin embargo, en 1976, su trayectoria fue interrumpida por la intervención del gobierno militar. Por ello, en 1993, los dirigentes de los sindicatos del sector optaron por crear la UGTT como agrupación que

aglutinara los intereses de los trabajadores del transporte (Ferrer, 2005; SI.PE.D.yB., 2006; Díaz, 2010). Cabe destacar que desde 2005, la CATT recuperó su personería gremial (DNAS-MTEySS) y actualmente es presidida por Juan Carlos Schmid (Dragado y Balizamiento)<sup>144</sup>.

Conformado el MTA, su rol en el ámbito político-sindical puede analizarse al menos desde dos posturas, de acuerdo a la forma en que se clasifican sus iniciativas y propuestas (Fernández, 2002; Armelino, 2004).

Por un lado, Fernández (2002) señala que su fuerte confrontación contra el modelo neoliberal se fue debilitando debido a que pese a recuperar su participación dentro de la CGT en 1995<sup>145</sup>, no pudieron frenar las negociaciones de la dirigencia cegetista con el gobierno menemista –que si bien inicialmente fueron “secretas”, paulatinamente se hicieron más evidentes–. No obstante, Fernández cataloga el rol del MTA como “articulador” y “bisagra” entre las diferentes líneas del sindicalismo argentino, clasificándolo como “*sindicalismo puro*”, esto es, no vinculado a un partido político. Esta característica le valió a gran parte de sus dirigentes el reconocimiento por parte de los trabajadores de “no haber ‘vendido’ sus derechos” (2002:197).

En cambio, Armelino (2004) entiende que el MTA, al mantener su identificación con el peronismo, practicó un “*sindicalismo ambiguamente opositor*” durante los gobiernos de Menem. Esa ambigüedad también se hizo evidente en sus vinculaciones con la CGT. A su vez, este autor señala que el tipo de construcción social y política que consolidó el MTA mostró en varias oportunidades una práctica típica del *sindicalismo peronista*, conocida con la consigna de “*golpear y negociar*”, es decir, presionar sobre el Estado para obtener resultados (2004: s/n).

A los efectos de esta investigación, es complejo visualizar el rol del MTA como “ambiguamente opositor”, aunque sí posee ciertos rasgos del clásico sindicalismo peronista de “golpear y negociar”. En efecto, tal como destaca Fernández (2002), a diferencia de la CGT, el MTA confrontó al gobierno menemista, buscando revertir las transformaciones impuestas por la flexibilización laboral, la precarización de los trabajadores de las empresas privatizadas; procesos que, a su

<sup>144</sup> <http://www.pagina12.com.ar/diario/ultimas/20-195087-2012-05-28.html>

<sup>145</sup> Momento en que lograron desplazar a Gerardo Martínez (Construcción) y promocionar a Rodolfo Daer (Alimentación) como secretario general, y a Palacios (UTA) como adjunto (Fernández, 2002).

vez, profundizaron los niveles de desempleo y pobreza. En esta línea, se debe resaltar que el objetivo de este movimiento era recuperar un espacio de poder (la CGT) para enfrentar a otro: el empresario y, específicamente, el modelo económico impuesto por el neoliberalismo. Esto lo corrobora el siguiente testimonio de Juan Manuel Palacios, hallado en un libro biográfico sobre Hugo Moyano (Tcherkasky, 2001),

*Consideramos que el poder se hace con la gente y es necesario tener ese espacio para poder discutir de igual a igual con los que son los poderes financieros, políticos y económicos, y la construcción se hace en la medida en que realmente haya gente que responda [...] Estamos conviviendo desde hace muchísimos años con diferentes perspectivas políticas pero con una sola concepción, que es la igualdad de poder como para poder realmente discutir lo demás de igual a igual [...] pero realmente los tiempos han cambiado, nosotros tuvimos que vivir y discutir durante una etapa de transformación realmente espectacular en Argentina, y a partir de ahí se dividió el movimiento obrero (Tcherkasky, 2001:85, las cursivas son nuestras).*

En definitiva, en los objetivos de los dirigentes del MTA nunca estuvo el espíritu de reformar el sindicalismo argentino, como sí sucedió con la CTA, de allí que tampoco sea claro el perfil del MTA como “*sindicalismo puro*” (Fernández, 2002). Por lo contrario, su fin último era recuperar la CGT para restaurar los derechos colectivos e individuales de los trabajadores desde lo que para estos dirigentes significaba la CGT “peronista”, provocando una “*contrarevolución dentro del propio peronismo*”. Así lo señalaba uno de sus dirigentes, entrevistado para esta investigación:

*La aparición de un gobierno que en nombre del peronismo venía a llevar a adelante todo un proceso de radical transformación en la Argentina, en una dirección inversa de lo que había sido el fenómeno peronista, indudablemente nos ubicó en las antípodas. Además desde el punto de vista ideológico era como que hubiera habido una contra revolución dentro del propio peronismo, porque aquél que nos había dado la seguridad social, las empresas estatales, los derechos laborales, la jubilación en el Estado, los convenios colectivos, recorrió un camino absolutamente inverso. De modo tal que al mismo tiempo que era la pérdida de los derechos, de lo reivindicativo, era una disputa ideológica adentro. “Nosotros no confrontamos contra un gobierno, nosotros confrontamos contra el modelo”. Para nosotros el modelo no era un modelo económico y social, era un modelo cultural, un modelo que cambiaba las relaciones humanas, un modelo que tenía una fuerte impronta del vaciamiento de lo político, y como dije recién, una contra revolución dentro del propio peronismo (Referente Sindical allegado a Hugo Moyano - RS\_SJ; 15.05.2012, las cursivas son nuestras).*

Actualmente, a poco más de 10 años de ese período, puede afirmarse que desde el momento en que Hugo Moyano ocupó, primero, la CGT disidente (2000-2002), luego el triunvirato que reunificó la CGT (2002-2003) junto a Susana Rueda (Sanidad) y José Luis Lingieri (Obras Sanitarias) y, finalmente, en 2003, su designación como secretario general de la CGT, el objetivo inicial del MTA se logró. Es decir, a partir de sus alianzas con distintos grupos políticos, sindicales y sociales pudo “recuperar la CGT para los trabajadores”, lo cual se interpreta como un sindicalismo opositor –siguiendo en parte a Armelino (2004)– que paulatinamente reconoció la necesidad de negociar con los restantes actores para poder lograr sus objetivos.

En función de lo descripto, sin dudas el paso de Camioneros por el MTA, a través del rol adoptado por la conducción de Hugo Moyano, fue la opción estratégica que configuró una etapa de aprendizaje, al tiempo que se transformó en un legado en torno al cual el gremio ha establecido los pasos a seguir durante los últimos 10 años. Es decir, la imagen combativa y de confrontación ha sido heredada de su trayectoria en el MTA, que no sólo le permitió fortalecerse como actor sindical e instalarse en el escenario político, sino también le otorgó legitimidad frente a sus afiliados, respeto por parte de los empresarios, y lo distanció de las medidas adoptadas por el Estado conformado en esa época. A continuación, se exponen algunos testimonios que constatan esta interpretación, los cuales, llamativamente, provienen de diversos actores:

#### REPRESENTANTES DE CÁMARAS EMPRESARIAS

[Moyano] es un hombre con mucho olfato político, que ha tenido una coherencia. Porque, digamos, *el enfrentamiento de él con Menem fue desde un principio, por sus ideales; que son ideales que uno puede considerar un poco antiguos para estos tiempos, pero que ahora de vuelta están en el gobierno desde hace 10 años estos mismos ideales*. Pero bueno, que se yo, tiene sus cosas buenas y sus cosas malas. La cosa buena es que cuando uno está con una persona que es *coherente*, sabe por lo menos cómo va a pensar y que no va a estar cambiando; lo malo es que es *muy rígido en los planteos* (Representante Cámara Empresaria Transporte y Logística - RepCE\_Y\_Transp y Log; 24.10.2011, las cursivas son nuestras).

[En los noventa Hugo Moyano] no participaba de la cúpula de la CGT porque la manejaban “los gordos”, él estaba totalmente excluido. Él recién estaba empezando a venir de Mar del Plata, *se estaba haciendo fuerte Camioneros* (Representante Cámara Empresaria Aguas y Gaseosas (RepCE\_G\_Aguas y Gaseosas; 16.11.2011, las cursivas son nuestras).

## REPRESENTANTE ACTUAL DEL ESTADO

Moyano en particular, en lo personal, ha sido una figura que *ha salido indemne; creo que ha sido uno de los pocos dirigentes sindicales que [...] salieron indemnes, digamos, de los negocios del menemismo*. Había construido el MTA, no formaba parte ya de la CGT, con lo cual tenía *un prestigio ganado como opositor al menemismo* (Representante del Estado - REst\_X\_Negociación; 16.08.2011, las cursivas son nuestras).

## REPRESENTANTE SINDICAL

*Moyano apostó a la legitimidad; no al pleito, al reconocimiento, etcétera, sino a que los trabajadores lo iban a apoyar a él, y el que iba a ser el referente de los trabajadores era él y no lo que era la CGT oficial. Y, bueno, después de cuatro años, el siguiente secretario general fue él.* (Representante Camioneros - RLS\_Camioneros; 06.02.2012, las cursivas son nuestras).

## TRABAJADORES Y DELEGADOS

Los noventa estuvimos mal... Yo iba a las manifestaciones, nos 'molían' a palos, nos pateaban la comida...y bueno y pese a eso] yo veo bien lo que hizo el tipo [Moyano]. (Trabajador ex delegado Rama Recolección - T(ex)D\_HLM\_Recolección; 13.04.2011).

Lo que respecta al sindicato de Camioneros, desarrolló una lucha muy tenaz en los '90. Vos fijate que nuestro secretario general, Hugo Moyano, siempre estuvo de la vereda de enfrente. Mantuvo la lucha muy entonada con el gobierno de Alfonsín, de Menem, de De la Rúa, ¿entendés? Fueron luchas muy violentas en algunos casos, ¿eh? Lo que hoy le allana el camino a la gente. (TDelegado Rama Correos - TD\_B\_Correo; 04.10.2011).

Carlos Menem de justicialista y de peronista no tenía nada, y eso quedó muy claro y quedó a la vista. [...] él intenta con sus 'manos brujas' desarticular los sindicatos. [Pero] el único que quedó fuerte, contestatario a ese gobierno fue Moyano. En los '90 él fue, combativo. Aunque también después le sirvió para crecer y hoy está en la CGT. (Trabajadores y delegados Rama Transporte y Logística - TyD\_SS\_Transp. y Log.; 30.07.2011).

Estos relatos acerca de la trayectoria de Camioneros y Hugo Moyano en el MTA, explican cómo ese movimiento le imprimió, tanto al sindicato como a sus dirigentes, una imagen combativa frente a los restantes actores de las relaciones laborales. Se debe resaltar que las conquistas conseguidas durante los '90 no produjeron mejoras directas a sus propios afiliados, puesto que el objetivo del MTA era recomponer la situación general de los trabajadores. No obstante, sin este recorrido, el protagonismo de Camioneros en las relaciones laborales pos neoliberalismo probablemente hubiese sido otro.

### 6.1.2. La recuperación post devaluación. La etapa de alianzas y fortalecimiento del sindicato

A partir de 2003, Camioneros comenzó a cosechar los beneficios de la militancia ejercida durante la década del '90. De hecho, su enfrentamiento con el neoliberalismo le otorgó credenciales que posibilitaron el diálogo con los gobiernos representados por el Dr. Néstor Kirchner (2003-2007) y la Dra. Cristina Fernández de Kirchner (2007-2011). En efecto, la oposición de estos gobiernos al modelo de la década anterior fue un punto de convergencia con muchos de los sindicatos ligados al MTA, y en particular con Camioneros, a través de la figura de su secretario general, Hugo Moyano.

Consecuentemente, esa convergencia de objetivos derivó en una alianza que se sostuvo hasta 2011, dado que a partir de diciembre de ese año el líder de Camioneros quiebra el vínculo con el gobierno de Cristina Fernández de Kirchner<sup>146</sup>.

Por cierto, este tipo de alianzas no son nuevas si se considera que entre gobiernos de corte peronista y sindicatos ha existido una asociación histórica que perdura desde hace más de cincuenta años y, de hecho, mantiene y fortalece ese “vínculo perdurable” (Torre, 1988). En otras palabras, la relación que se estableció entre Hugo Moyano y los gobiernos de Néstor y Cristina Kirchner se inscribe dentro de esa lógica socio-histórica.

En tal sentido, las muestras que señalan el vínculo entre estos actores se reflejaron en los numerosos actos de apoyo mutuo, así como en los encuentros en diferentes espacios.<sup>147</sup> Además, esa reciprocidad se revela en el nombramiento de Hugo Moyano como vicepresidente del Partido Justicialista de la provincia de Buenos Aires en 2010.<sup>148</sup>

No obstante, la relación entre el líder sindical de Camioneros y Néstor Kirchner se inició a través de Cristina Fernández de Kirchner quien, desde su cargo

<sup>146</sup> Los detalles de dicha ruptura exceden los objetivos de esta investigación. No obstante, a grandes rasgos, de acuerdo al discurso del propio Hugo Moyano esta alianza se quiebra dado que el gobierno desoyó los reclamos de los trabajadores, por lo cual renunció a su cargo de presidente del Partido Justicialista bonaerense e interrumpió el diálogo con el gobierno nacional.

<sup>147</sup> Así lo demuestran estas notas periodísticas: <http://www.pagina12.com.ar/diario/elpais/1-155617-2010-10-24.html>; [http://www.perfil.com/contenidos/2010/10/15/noticia\\_0020.html](http://www.perfil.com/contenidos/2010/10/15/noticia_0020.html); [http://www.clarin.com/politica/Muestra-Moyano-River-Scioli-militantes\\_0\\_353964821.html](http://www.clarin.com/politica/Muestra-Moyano-River-Scioli-militantes_0_353964821.html); [http://www.latecla.info/3/nota\\_1.php?noticia\\_id=21252](http://www.latecla.info/3/nota_1.php?noticia_id=21252); <http://www.pagina12.com.ar/diario/elpais/1-75103-2006-10-25.html>; <http://www.pagina12.com.ar/diario/elpais/1-155617-2010-10-24.html>; <http://infocamioneros.com.ar/cgt/acto-en-la-cgt-en-homenaje-a-norberto-centeno/759>

<sup>148</sup> Fuente: <http://www.lanacion.com.ar/1307419-kirchner-apoyo-a-moyano-como-jefe-del-pj-provincial>; <http://www.losandes.com.ar/notas/2010/8/24/moyano-hay-profundizar-modelo-encarna-cristina-510324.asp>

de senadora, se acercó y apoyó los reclamos de los gremios del MTA contra las políticas de flexibilización laboral del menemismo (Delfino y Martín, 2008). Más tarde, ese acercamiento se consolidó debido a que las propuestas del nuevo gobernante estaban en sintonía con las metas que Hugo Moyano y el sector sindical que representaba venían sosteniendo desde hacía una década. Es decir, ambos buscaban mayor competitividad de la economía y revertir el proceso de degradación y empobrecimiento de los trabajadores argentinos.

Posteriormente, las primeras medidas adoptadas por el gobierno de Néstor Kirchner en materia laboral fueron consolidando esa alianza. Entre ellas se destacan los incrementos salariales por sumas fijas, impulsados a través de distintos decretos del Poder Ejecutivo y su posterior incorporación a los salarios básicos de convenio; la recuperación gradual del salario mínimo vital y móvil (SMVM)<sup>149</sup>, mediante la convocatoria periódica del Consejo del Salario; la sanción de la ley de ordenamiento laboral N° 25.877, que derogaba derechos modificados durante la década del '90 y, finalmente, la convocatoria y posterior recuperación de la negociación colectiva (Palomino y Trajtemberg, 2006).

A propósito, el siguiente relato de un representante de una cámara empresaria denota cómo ha operado esta alianza a favor del gremio pero también para la construcción de liderazgo de Hugo Moyano:

La construcción de poder de Moyano es una mezcla de varios factores. [Uno de ellos es] el *factor político*: hubo una *alianza entre Néstor Kirchner y la CGT, encabezada por Moyano*, y a partir de ahí, digamos, *Moyano tuvo un peso específico propio que iba más allá del gremio que él comandaba*. Y, además *tuvo un muy buen diseño de crecimiento y de ir ganando diferentes beneficios para los trabajadores*. (Representante Cámara Empresaria Aguas y Gaseosas; RepCE\_G\_Aguas y Gaseosas; 16.11.2011, las cursivas son nuestras).

Por otro lado, la incorporación de dirigentes allegados a Camioneros en lugares estratégicos de la administración pública ligada, específicamente, al transporte de cargas, terminaron por reforzar la alianza. Tal es así que, por ejemplo, la Subsecretaría de Transporte Automotor, perteneciente a la Secretaría de Transporte de la Nación, fue ocupada por Jorge González, hombre de confianza de

---

<sup>149</sup> Desde 1993 el SMVM se mantuvo en \$200. Recién en 2003, por decreto, el Poder Ejecutivo lo eleva a \$300 y posteriormente se convoca al Consejo del Salario para que dicho valor sea ajustado anualmente (Palomino y Trajtemberg, 2006).

Hugo Moyano y dirigente histórico de Camioneros.<sup>150</sup> Esta injerencia en las esferas centrales vinculadas al transporte dentro de la administración pública, fortaleció a Camioneros no sólo en el ámbito de las relaciones laborales sino también en el sectorial, tal como se analizó en el capítulo IV de esta tesis.

En líneas generales, Camioneros ha sabido construir y aprovechar el legado de sus acciones durante la década del '90 para luego cosechar los beneficios de esas batallas en un contexto más favorable al accionar sindical. En efecto, las relaciones político-sindicales que acuñó durante el período anterior le permitieron entablar una alianza crucial con los gobiernos de Kirchner y el de Fernández de Kirchner. Esto se refleja a través del apoyo mutuo de las decisiones tomadas tanto a nivel macro (tales como las políticas de largo plazo para el sector transporte, la convocatorias periódicas del Consejo del Salario con el fin de recuperar el valor del SMVM, la derogación de las medidas impulsadas por el neoliberalismo tendientes a degradar la relación laboral, mayor intervención del Estado en materia económica, la promoción de la industria local y el consumo interno, etc.) como a nivel meso (por ejemplo, la recuperación e impulso de la negociación colectiva).

### **6.1.3. La generación y sostenimiento del compromiso entre dirigentes y trabajadores**

El legado del MTA en la trayectoria de Camioneros, en tanto historias que sostienen y contienen a los trabajadores y a la propia organización, se interpretó como un proceso de aprendizaje de la conducción actual del gremio, el cual le permitió generar, sostener y fortalecer su compromiso con los trabajadores.

No obstante, los logros del pasado deben sustentarse en hechos que se materialicen en el presente, y en efecto, Camioneros ha sabido capitalizar ese legado y plasmarlo en el compromiso con sus bases a partir de los logros obtenidos en materia de mejoras de las condiciones laborales a lo largo de los últimos años.

En tal sentido, uno de los dirigentes del sindicato entrevistado sostenía que:

[A medida que se] le muestran hechos, es la base del avance esta organización pero más que nada la representación ante el patrón [...] e/

---

<sup>150</sup> Para mayor detalle puede consultarse: Informe María O'Donnell: "Los Moyano". Programa DDT, N° 73, 19/8/2010, Canal 26 TV [en línea] [consultado: 22/8/2010; 29/01/13] <http://www.jorgelanata.com/video-agosto.html>

*dirigente verdadero tiene que entender también que sin patronal no existen trabajadores pero que lo primero que tiene que hacer es conseguir algo para la gente si no, no. Como eso se va consiguiendo como muchas cosas que va consiguiendo... el tipo va creyendo* (Referente Sindical (MV) - Camioneros - RS-MV; 06.04.2011, las cursivas son nuestras).

Al mismo tiempo, lo relevante de este caso es que la solidez de ese compromiso cúpula-base también es reconocida por los representantes de cámaras empresarias y del Estado, así como por los gerentes de relaciones laborales de empresas consultados para esta investigación. Al respecto, los gerentes de relaciones laborales, representantes de cámaras empresarias y del Estado consultados señalaron lo siguiente:

### REPRESENTANTES DE CÁMARAS EMPRESARIAS

Yo creo que Moyano se mueve con razones auténticas con valores auténticos que van más allá de sus propios intereses. Y lo que si hay que tener muy en cuenta es que *no se movió con falsas promesas. En ese sentido yo creo que defiende los auténticos intereses de los trabajadores y ellos lo ven.* (Representante de Cámara Empresaria Transporte y Logística - RCE\_R\_Transp y Log; 02.08.2010; 14.07.2011; 12.05.2012, las cursivas son nuestras).

Y tuvo un muy buen diseño de crecimiento y de ir ganando diferentes beneficios para los trabajadores. Mirá, *hay dos cosas que no le vas a poder decir a Moyano: que fue incoherente, porque fue muy coherente; y que no trató bien a su gente, y que no consiguió beneficios para su gente,* porque eso lo hizo (Representante Cámara Empresaria Aguas y Gaseosas - RepCE\_G\_Aguas y Gaseosas; 16.11.2011, las cursivas son nuestras).

El tipo [se refiere a Hugo Moyano] *ha tenido una coherencia en lo que reclamó muy manifiesta, ¿no? Él peticona más allá de las posibilidades de las empresas, bueno, y esto a las empresas no les gustará, obviamente, pero la gente lo sigue, digamos, tienen mejoras...* Está claro que el trabajador camionero mejoró mucho sus condiciones de trabajo, más allá de la voluntad o no de las empresas. (Representante Cámara Empresaria Transporte y Logística - RepCE\_Y\_Transp y Log; 24.10.2011, las cursivas son nuestras).

### GERENTES DE RELACIONES LABORALES

Hay algo que reconocerle al sindicato, más allá de la fuerza y todo: que *las bases siempre las tienen muy presentes, y están muy alineados con las bases.* O sea, vos le preguntás a cualquier operario, o hasta un chofer, y *no se sienten, entre comillas, traicionados por su gremio; al contrario, tienen un sentimiento de pertenencia que no en todos los gremios se ve.* (Gerente de Relaciones Laborales Logística y Distribución -Hipermercado-GRLL\_JJ\_Log.y Distrib.-Hipermercado; 12.10.2011, las cursivas son nuestras).

Como yo no lo he visto nunca antes, *[el trabajador] está orgulloso de Camioneros. Hace varios años ya que el trabajador viene siendo representado por Camioneros de una manera, te diría, efusiva.* Y donde ha habido permanentemente *logros importantes*, en distintas cuestiones: *logros salariales, logros de mejoras en condiciones de trabajo.* [Pero] también de categorías laborales, profesionalizarlo [...] a través de los años, de a poquito, de a poquito fueron cambiando, y algunas en forma bastante efusiva. Cuando digo efusivas digo *contundentes y publicitadas.* (Gerente de Relaciones Laborales Correo y Clearing - GRLL\_M\_Correos; 15.09.2011, las cursivas son nuestras).

## REPRESENTANTE DEL ESTADO

Pero a ver, digo, *el apoyo tiene que ver porque es un sindicato que defiende los intereses de los trabajadores. O sea, yo no tuve ningún caso donde vi que el sindicato, digamos, traicionara a los laburantes, los despreciara ni nada por el estilo. Al contrario, es un sindicato que tiene... se ganó esa representación en base a peleas ganadas, y a buenos niveles salariales.* Vos salís con Pablo Moyano y lo saludan todos los camioneros. (Representante del Estado - REst\_X\_Negociación; 16.08.2011, las cursivas son nuestras).

A partir de estos relatos, se interpreta que el compromiso establecido entre los trabajadores y la dirigencia del sindicato se apoya en los logros obtenidos por el gremio, lo cual conlleva a que “todo el mundo quiera estar en Camioneros”.

En relación a este tema, resulta relevante mostrar la importancia del compromiso cúpula-base desde el testimonio de los propios trabajadores y delegados. Como se expone a continuación, los relatos dan cuenta de que ese compromiso se apoya en la materialización de mejoras de salarios y otras condiciones de trabajo.

El tipo sirve ahí, ¿entendés? Sirve porque *gracias a ellos ganamos muchas cosas.* [Pero] él [por Hugo Moyano] *empezó a pelear por el salario del trabajador, del rubro que tenga* (Trabajador Rama Grúas - T\_MR\_Grúas; 09.12.2011, las cursivas son nuestras).

*Que Moyano persista en el tiempo es por los trabajadores, y eso significa que las cosas las está haciendo bien.* [La] *confianza* [de los trabajadores] en los líderes es porque *está acompañado de su bienestar económico.* Eso *solidifica más todavía esa relación.* (TDelegado Rama Correos - TD\_B\_Correo; 04.10.2011, las cursivas son nuestras).

*El fundamento es la confianza que el trabajador tiene en el sindicato. Quienes quieren perjudicar la imagen de Moyano, son sectores que se vieron en la obligación de dar... nosotros pedimos a la patronal pero tenemos la fuerza también del conjunto de los trabajadores y basado también en el apoyo de un gobierno que escucha a los trabajadores...hubo una época que no se podía discutir nada... es decir, se bajaba a dedo...esto es así y listo... casi como una*

dictadura económica. (Trabajadores y delegados Rama Recolección - TyD\_GByCía\_Recolección; 28.04.2011, las cursivas son nuestras).

Para los choferes ha logrado cosas, ¿viste?: mejor sueldo, horarios de trabajo que antes no se respetaban. *Antes no se respetaba nada.* (Trabajadores y delegados Rama Transporte y Logística - TyD\_SS\_Transp. y Log.; 30.07.2011, las cursivas son nuestras).

En suma, tanto la trayectoria del gremio como su compromiso en la representación de los trabajadores le permitieron construir una imagen de fortaleza colectiva que no sólo se irradia hacia sus bases –generando compromiso y confianza– sino también hacia los empresarios y el Estado, lo cual, sin dudas, lo posiciona mejor a la hora de negociar, en cualquier ámbito, con estos actores. Lo expresado, constituye un rasgo que refuerza la capacidad organización de Camioneros a la hora de responder a los cambios del contexto.

## 6.2. Estructura organizacional de Camioneros

### 6.2.1. Canales de comunicación interna del gremio

Como se analizó en el capítulo III, la estructura formal de Camioneros posee una administración *centralizada* en la cúpula, y una *descentralización* a partir de su división en sub-ramas de actividad económica que facilita su organización interna.

No obstante, los testimonios recolectados mostraron algunos contrastes respecto a las interrelaciones dentro del sindicato. Conforme al análisis de estas entrevistas, se interpreta que los intermediarios (ya sean los delegados, los secretarios de rama o los referentes de las seccionales del gremio) suelen distorsionar los pedidos y reclamos de los trabajadores a la dirigencia central, por lo que la estructura formal presenta algunas “interferencias” en la comunicación interna. Así lo indicaban algunos trabajadores y delegados:

Vos los escuchás hablar a ellos [los delegados] y hablan Moyano... [Pero] a ellos les importa ellos y solo atienden a su gente [los delegados y la seccional]. *Entonces, lo que le importa a la gente nunca le llega allá [el sindicato]* (Trabajador exDelegado Rama Recolección - T(ex)D\_HLM\_Recolección; 13.04.2011, las cursivas son nuestras).

*Acá las “ordenes” bajan, pero no hay participación. Acá por ejemplo no hay asambleas... si el delegado no viene nunca* (Trabajadores Rama Recolección - T\_VyJ\_Recolección; 05.04.2011, las cursivas son nuestras).

A veces, a Pablo o a Hugo, *les llega distorsionada la información. La gente de abajo es la que le hace mal al gremialismo, a veces. Que esos son los que*

*participan muchas veces en las tranzas con los trabajadores: vos te vas a un paro y te enterás que le están parando porque no les pasó el cheque de los trabajadores en negro que tiene. Y jamás a Pablo o a Hugo le llegan esas cosas. Y cuando le han llegado, se ha echado gente del sindicato, porque los han encontrado con casas, con autos.*

[Pero] nosotros tenemos el apoyo del sindicato, nosotros en ese sentido no nos podemos quejar. En ocho años de delegado nosotros nos hicimos ganar nuestro respeto. [...] *Si vos necesitás algo urgente, vos vas y lo pedís, es muy raro que no te lo den* (Trabajadores y delegados Rama Correos - TyD\_EyS\_Correo; 30.09.2011, las cursivas son nuestras).

*En el sindicato se maneja todo de arriba hacia abajo. Acá no se discute lo que baja la cúpula y el delegado transmite desde sus mandos superiores... la gran mayoría no se opone. Está aceptado. Los problemas internos acá en la base se discuten acá* (Trabajadores y delegados Rama Recolección - TyD\_GByCía\_Recolección; 28.04.2011, las cursivas son nuestras).

Estas referencias señalan que si bien la estructura organizacional formal que posee el gremio favorece la comunicación interna, ésta se subordina a la forma en que cada delegado se vincula con el sindicato y sus dirigentes, así como con los propios trabajadores. Es decir, con la forma en que se establece esa intermediación. Además, los relatos presentados indican que algunos delegados interpelan a todos los trabajadores, mientras que otros “sólo atienden a su gente”. Esto reduce el margen de acción de los trabajadores dado que, ya sea a través de los delegados o directamente de la dirigencia del sindicato, las órdenes (siempre) “bajan”. En función de lo dicho, se interpreta que la comunicación interna básicamente responde a una estructura *centralizada*, con fuertes distorsiones causadas por el rol de algunos delegados y dirigentes de seccionales.

### **6.2.2. Mecanismos de participación internos. El desarrollo de las elecciones en Camioneros**

La forma en que se desarrollan las elecciones internas, esto es, la importancia de las prácticas políticas internas y la participación de los trabajadores en ellas, la conformación y organización de los diferentes grupos en el que se consideren las voces de sus miembros, dan cuenta de cómo se organiza internamente el sindicato, pero también cómo repercute esto en cada lugar de trabajo.

Al respecto, inicialmente se encontró que desde las elecciones realizadas en 2003 en el Sindicato CABA-Bs. As., han sido electos los dirigentes de la lista “Verde Unidad” que lidera Hugo Moyano. En el caso de la Federación, esto sucede desde el

año 2000 (DNAS-MTEySS). Sin embargo, la misma página web de la Federación<sup>151</sup> menciona que Hugo Moyano ha sido Secretario General del Sindicato CABA – Bs. As. desde 1987, año en que “con lista propia y confrontando al oficialismo ganó la conducción del gremio. Para ese cargo [Hugo Moyano] fue reelecto en los años 1991, 1995, 1999 y 2003”. En el caso de la Federación, “fue elegido Secretario General en [...] 1992, [y] reelecto en los años siguientes”.

En relación a la llegada de Hugo Moyano a la conducción del sindicato de mayor peso dentro de la estructura de la Federación, es decir, el sindicato CABA-Bs. As., un representante de una cámara empresaria de transporte y logística, consultado para esta investigación, manifestó lo siguiente:

Moyano... esto fue en el '87-89 [gana en el Sindicato CABA-Bs. As.], yo calculo que en el '92, '93, cuando se viene la renovación de la Federación, y tras un compromiso que había asumido Ricardo Pérez, [quien] da un paso al costado y, obviamente [teniendo en cuenta que] el sindicato de Buenos Aires debe ser [representar] más del 50% de la Federación en cuanto a delegados congresales, entonces Moyano logró imponerse como secretario general de la Federación. *A partir de ahí ya tuvo todo el manejo de Camioneros (RepCE\_Y\_Transp y Log; 24.10.2011, las cursivas son nuestras).*

Según el propio Hugo Moyano:

Ricardo Pérez me decía que yo era el futuro del gremio, y me trajo a Buenos Aires en el '83, y vine a colaborar, yo era un colaborador más acá, no era integrante del Consejo Directivo ni nada. Pero *yo tenía llegada a la gente, yo me iba a las empresas a hablar con los delegados, me iba a las dos de la mañana cuando salía un turno para trabajar [...] me ponía a charlar [...] y ahí hablábamos de toda la organización gremial, y fue creciendo ese grupo y ahí largamos una agrupación, la 'Agrupación 15 de Diciembre'. Y ahí hicimos un proyecto de gremio, yo lo hice, ideas más.* [A partir] del congreso de Rosario en el '92, soy dirigente provincial y nacional, porque el sindicato de Buenos Aires tiene más del 60% de poder en lo económico (extraído de Tcherkaski, 2001:90,92, las cursivas son nuestras).

En concreto, estos datos y testimonios revelan cómo desde hace poco más de 20 años, tanto en el Sindicato CABA-Bs.As. como en la Federación de Camioneros no ha habido un recambio de conducción. Cabe recalcar que ésta es una característica general del sindicalismo<sup>152</sup> argentino, y en relación a este tipo de prácticas, el mismo Hugo Moyano sostiene que:

<sup>151</sup> <http://www.fedcam.org.ar/trayectoria.htm>

<sup>152</sup> <http://www.politicargentina.com/2009/12/el-movimiento-sindical-en-argentina-especialista-en-reeleccion/>

Yo siempre dije, cuando asumí la conducción: ‘muchachos, si dentro de 4 años tenemos lista en contra es que no supimos hacer las cosas bien’. Así que nosotros no podemos tener una oposición (Tcherkasky, 2001:100).

Considerando entonces estas dos premisas –la tradición sindical y las creencias personales–, es lógico que en el gremio no exista una apertura de los espacios de discusión política en los procesos electorarios, lo cual se traduce en la falta de competencia interna. La falta de competencia interna se apoya en la articulación de la estructura interna que asume la Federación de Camioneros y los sindicatos afiliados a ella. En efecto, el esquema de organización por sub-rama de actividad favorece la distribución de las decisiones que toman estas agrupaciones a través del rol que asume cada secretario de rama. Lo cual permite interpelar las demandas y necesidades de una de las actividades que representa el gremio y, al mismo tiempo, desalienta la competencia interna, garantizando de esa forma la “paz social” al interior de la estructura sindical.

Cabe resaltar que en algunas oportunidades surgen espacios o referentes alternativos para la elección de autoridades en las seccionales, secretarios de las sub-ramas o para elecciones de delegados pero, hasta el momento, nunca a nivel de la conducción central. De todos modos, esta delgada apertura a la competencia interna es esporádica, e incluso ideológicamente tampoco difiere sustancialmente de los lineamientos de la conducción actual, por lo que los pocos casos de “disidencia” se interpretan como la excepción que confirma la regla.

Ahora bien, la mayor parte de los entrevistados, sean trabajadores, gerentes de relaciones laborales de empresas o los mismos dirigentes sindicales, revelan que el liderazgo de Hugo Moyano se sostiene a lo largo de estos años gracias a que “consigue beneficios para las bases, no para los intermediarios” (Representante Cámara Empresaria Aguas y Gaseosas - RepCE\_G\_Aguas y Gaseosas; 16.11.2011). De este modo, Hugo Moyano no sólo cuenta con el amplio apoyo de los trabajadores sino también con el de muchos representantes de las empresas del sector. De esta forma lo expresaron algunos entrevistados:

#### *REPRESENTANTE CÁMARA EMPRESARIA*

*Cada rama tiene su grupo de representantes. Pero la dirigencia, la cúpula, es muy difícil de sacarla. Y Moyano, [además] consigue beneficios para las bases, no para los intermediarios [por lo que] va a ser muy difícil sacarlo, porque lo*

*que ha conseguido para ellos ha sido buenísimo, y todo el mundo lo siente así. Además decime en qué gremio hay un representante que esté menos de 25 o 30 años o hasta que se muera. Sólo los sacás si hace un desastre, porque manejan todos los resortes del poder, entonces no los sacás más. (Representante Cámara Empresaria Aguas y Gaseosas - RepCE\_G\_Aguas y Gaseosas; 16.11.2011, las cursivas son nuestras).*

Todo está detrás de la figura de Hugo Moyano. *En todos estos años siempre la lista la terminó armando él, faltando dos horas para el cierre de listas. [...] en ese momento se devela el misterio de quiénes lo van a acompañar, y todo el mundo acata. [...] En donde puede llegar a haber elección es en alguna seccional que se presenten listas, pero no es usual. Elecciones hay, obviamente, pero con lista única. (Representante Cámara Empresaria Transporte y Logística - RepCE\_Y\_Transp y Log; 24.10.2011, las cursivas son nuestras).*

## GERENTES DE RELACIONES LABORALES

[Algunos seguramente] dicen “si yo llego a expresar algo distinto, la estructura me aplasta”. “Porque Moyano lo ordena”, y, yo no sé si Moyano lo ordena. A veces el que está arriba de todo no ordena nada y la estructura es más papista que el Papa.

[Por ejemplo] *en las últimas elecciones*<sup>153</sup>, *las ganó nada más que con tres listas en contra. Estamos hablando de todo el país. En Mar del Plata, Junín y 9 de Julio. Las únicas tres listas, y después hubo lista única. Pero se dice que las tres también eran “moyanistas”. (Gerente de Relaciones Laborales Correo y Clearing - GRLL\_M\_Correos; 15.09.2011, las cursivas son nuestras).*

## REPRESENTANTE DEL ESTADO

No hay participación de ideas diferentes. Representante del Estado - REst\_X\_Negociación; 16.08.2011).

## REFERENTE SINDICAL

Las listas que se presentan son libres... *muchas veces, se preguntan por qué hay una sola lista. Dos razones, se puede dar porque los trabajadores no están concientizados y no les importa participar porque consideran que todos los del gremio están vendidos y no quieren participar, pero la única forma de cambiar las cosas y sacar a los vendidos es participando; o, porque consideran que los que dirigen lo hacen bien, y están conformes y le dan lo que corresponde. Por eso te decía que los hechos importan mucho (Referente Sindical (MV) – Camioneros -RS-MV; 06.04.2011, las cursivas son nuestras).*

## TRABAJADORES Y DELEGADOS

Yo te diría que sí [hay participación]. Fijate que se han presentado listas opositoras en La Plata, Mar del Plata, Junín y 9 de Julio. De las cuatro, la única que ganó fue la de Junín. Pero [la] particularidad: el secretario adjunto de la seccional de Junín era mano derecha del secretario [general]. Vio maniobras

<sup>153</sup> Como contexto de las entrevistas que hacen referencia a “las últimas elecciones” se destaca que en septiembre de 2011 se realizó la renovación de autoridades del Sindicato CABA-Bs. As. en las que también se eligieron autoridades de las seccionales. De allí el comentario de estos entrevistados.

que para él no eran adecuadas y se corrió. Entonces, *ganó la oposición siendo oficialista porque era el que acompañaba al secretario. Es decir, no estaba en contra del gremio, de la política del gremio, estaba en contra de las acciones de ese secretario general*. Es decir, ¿me pedís una opinión? *Yo creo que Hugo va a permanecer de aquí hasta que lo llame San Pedro.* (TDelegado Rama Correos - TD\_B\_Correo; 04.10.2011, las cursivas son nuestras).

*No hay listas opositoras porque no hay necesidad.* (Trabajadores y delegados Rama Recolección - TyD\_GByCía\_Recolección; 28.04.2011, las cursivas son nuestras).

En suma, la mayor competencia interna entre listas alternativas surge en la base de la estructura de Camioneros (seccionales, sub-ramas o delegados), sin embargo este escenario es poco habitual.

No obstante, estas prácticas no se deben sólo a las pautas establecidas desde la dirigencia actual del sindicato, sino también a la política de las empresas frente a los actos eleccionarios.

En ese sentido, se observaron dos tipos de acciones. Por un lado, las limitaciones a que los trabajadores se presenten a las elecciones de delegados, ofreciéndoles incentivos que desalientan su participación. Por otro lado, para evitar que los posibles delegados electos se alejen de la postura de la dirigencia central, algunas empresas, de común acuerdo con el sindicato, establecen quiénes deben conformar las listas.

Esto es así dado que tanto la presencia de un delegado confrontativo como de uno no alineado a la conducción central, puede trastocar la cotidianeidad del manejo interno de los espacios de trabajo. En ese sentido, los extractos de las entrevistas realizadas a gerentes de relaciones laborales, trabajadores y delegados que se transcriben a continuación, confirman lo dicho:

*¿Vos decís si el afiliado tiene participación activa en el gremio? Democracia no, para mí no. Son rarísimas las ocasiones donde hay una lista opositora en los delegados; ni hablar una lista opositora al gremio, eso no existe hace no sé cuántos años. Pero una lista opositora de delegados puede haber. Cuando pasa, se perjudica la empresa, porque empiezan las internas. Termina estando en el medio. Más cuando son muy radicales (Gerente de Relaciones Laborales Logística y Distribución –Hipermercado - GRRLL\_JJ\_Log.y Distrib.- Hipermercado; 12.10.2011, las cursivas son nuestras).*

*No hay elecciones. Y la empresa participa mucho de eso. [Aunque] En la última elección cambiaron algunos “muñecos”, digamos: han sacado algunos, han puesto otros. O sea, se cambia pero se arregla todo, por eso hay lista única.* (Trabajadores y delegados Rama Correos -TyD\_EyS\_Correo; 30.09.2011).

Acá yo tuve elecciones acá... pero acá lo que dice Moyano es una cosa y lo que hacen los otros es otra [la seccional y la empresa]. *Si vos no pensás como ellos no podés llegar. Pero todo esto Moyano no lo sabe* (Trabajador exDelegado Rama Recolección - T(ex)D\_HLM\_Recolección; 13.04.2011, las cursivas son nuestras).

*Hay gente que yo le escuché que ellos querían presentarse como delegados, pero esa gente arregla con los patrones fuera del sindicato: "yo te doy un camión cero kilómetro pero no te presentés", listo, se abren* (Trabajador Rama Grúas -T\_MR\_Grúas; 09.12.2011, las cursivas son nuestras).

*Si vos te querés presentar a elecciones como delegado no te dejan. Siempre viene alguno con su propia gente y gana. [Las listas] las arman ellos.* (Trabajadores Rama Recolección -T\_VyJ\_Recolección; 05.04.2011, las cursivas son nuestras).

Yo estuve a punto de formar parte de lo que es la rama... porque estaba bien mirado como delegado. *Y estuve hasta dos horas antes de entrar a la rama, y después.... Como en el sindicato no puede haber competencia, bajó la orden de arriba: "bueno, pónganse de acuerdo las dos listas, acá no hay elecciones". Hugo no quiso que haya separación.* (Trabajadores y delegados Rama Correos - TyD\_EyS\_Correo; 30.09.2011, las cursivas son nuestras).

Nosotros somos anti - delegados, porque *ellos traen a todos sus parientes y así se aseguran que los voten. El delegado de acá tiene 13 años seguidos. El sindicato tiene mucho poder...el delegado tiene su gente y la gente que no está con él, él no le hace favores.* Acá el delegado se mantiene al margen y atiende a su gente, es como un político. (Trabajadores y delegados Rama Recolección - TyD\_GByCía\_Recolección; 28.04.2011, las cursivas son nuestras).

En suma, lo expuesto permite afirmar que las elecciones internas en Camioneros principalmente se realizan a través de listas únicas que responden a la actual conducción de Hugo Moyano. Los testimonios analizados dan cuenta de que el sostenimiento de esta práctica, a lo largo de los últimos 20 años, es consecuencia del reconocimiento de los trabajadores a la gestión de la dirigencia del sindicato, la cual se plasma en los logros obtenidos a nivel salarial y de otras condiciones de trabajo. No obstante, la competencia interna, cuando surge, es sólo a nivel de las sub-ramas de actividad, en las seccionales o en las elecciones de los delegados. Pero se trata de casos muy esporádicos.

### **6.2.3. Ámbito de representación personal de Camioneros y la incorporación de afiliados**

Otro de los indicadores relevantes de la capacidad organización de Camioneros ha sido el crecimiento del número de afiliados, el cual va en sintonía con la expansión de su ámbito de representación (Cfr. capítulo III)

Según el art. 5º de la ley de asociaciones sindicales (Nº 23.551), el ámbito de representación personal, o ámbito de alcance personal, de un sindicato es el conjunto de trabajadores cuyos intereses se propone proteger. Además, la noción civil del concepto representación (esto es, actuar en nombre de otro), extrapolada al ámbito laboral, supone que el acto de afiliarse a un sindicato implica un mandato tácito de los trabajadores, convirtiéndolo en su representante (Ermida Uriarte, 1996)

En el caso de Camioneros, la expansión de su ámbito de representación personal responde a la convergencia de distintos factores. En primer lugar, a las transformaciones en el contexto productivo del sector transporte de cargas automotor, logística y servicios anexos, como ya se mencionó en el capítulo III. Éstas impulsaron sucesivos cambios en los estatutos de Camioneros respecto al alcance de su ámbito de representación personal, lo que posteriormente desembocó en la ampliación de su personería gremial.

En segundo lugar, y como consecuencia de lo anterior, para Camioneros un factor crucial ha sido la incorporación de la palabra *logística* en la denominación de la Federación y en algunos de los sindicatos afiliados a ella. Lo mismo ha sucedido con la inclusión de otras ramas como Recolección, Correos o Caudales, tal como se desarrolló en el capítulo III. De hecho, el Dr. Enrique Rodríguez, ex abogado del gremio, señaló oportunamente a Hugo Moyano que en esas cuatro sub-ramas de actividad –en especial la logística– se hallaba la clave de la expansión del sindicato (Delfino y Martín, 2008:85-86).

Bajo esa premisa, al ir concentrando nuevas sub-ramas de actividad bajo su ámbito de representación, Camioneros pudo incorporar paulatinamente a aquellos trabajadores que quedaban a la intemperie de la protección sindical. De esta forma lo relataba un gerente de relaciones laborales de una empresa de transporte y logística:

*Antes [sólo] era el chofer y nada más. Ahora el recolector de basura ya está con el sindicato de Camioneros, la gente de los depósitos ya los quieren poner en el sindicato de Camioneros. (Gerente de Relaciones Laborales Transporte y Logística, GRLL\_CA\_Transp y Log.; 19.11.2011, las cursivas son nuestras).*

Estas incorporaciones de “nuevos” trabajadores presentaron matices algo difusos respecto a su representación por parte de Camioneros, particularmente en el

caso de la logística a partir de la década del '90. De hecho, esos matices le permitieron al gremio disputar a otras organizaciones la representación de trabajadores por la vía de los *conflictos por encuadramiento*.

En tal sentido, la revisión de bibliografía jurídica sobre el tema indica que los conflictos por encuadramiento sindical (o intersindicales) son aquellos en los que dos organizaciones gremiales disputan la representación de un determinado colectivo de trabajadores. Generalmente, éstos derivan del alcance de esa representación conforme a lo establecido en cada personería gremial (Slavin, 2001; Scotti, 2003; 2004; Álvarez Bangueses y Las Heras, 2005, Valdovinos, et al, 2008).

Por lo tanto, los cambios en los estatutos, y luego en la personería gremial de Camioneros, favorecieron el avance de su expansión sindical en términos de afiliación. Así lo revelan los testimonios recabados respecto a este tema:

#### *REPRESENTANTE CÁMARA EMPRESARIA*

Es un gremio que *tomó la decisión* de expandirse. Y ese fue un factor central en la estrategia de manejo sindical. Porque, de lo que tenía hasta los '90, a partir del 2003, 2002, precisamente cuando estaba muy cerca del poder y comandando la CGT [por Hugo Moyano], dijo la famosa frase: *“todo lo que ande sobre ruedas es mío”*. Entonces *empezó a ir sobre afiliados de otros gremios, con la excusa de que estos manejaban camiones o manejaban vehículos, y toda la gente operativa que abastecía lo que sería la carga y descarga de esos camiones, dijo: “son todos de mi gremio” y fue por todos ellos*. Entonces fue creciendo en cantidad de afiliados. Al mismo tiempo tenía muy buen... buenos cuadros y coherencia en el movimiento.

[Por ejemplo, en el caso de] SUTIAGA *es de puertas para adentro*<sup>154</sup>, y lo que las mismas embotelladoras tienen como gente propia para manejar sus depósitos y fabricación, pero a partir del momento que llegan a la puerta y salen, todo es Camioneros. Todas las que son las empresas que transportan, son Camioneras. *Siempre se impuso Camioneros y SUTIAGA va tomando lo que Camioneros va dejando o no le interesa* (Representante Cámara Empresaria Aguas y Gaseosas (RepCE\_G\_Aguas y Gaseosas; 16.11.2011, las cursivas son nuestras).

Lo que pasa que [las empresas que] tienen un centro de distribución, entonces *van por la parte del centro de distribución*. [Depende de cada situación] porque si está unido a la fábrica, es disparatado. Si está con una independencia, digamos, funcional, la cosa podría llegar a justificarse un poco más. Pero lo de *los corralones*, y que vayan por la parte de atrás de los corralones, me parece un *disparate único*. *Lo que pasa que los corralones tenían camiones para la distribución de sus productos, todos en negro, la gente en negro, y bueno, hay*

<sup>154</sup> SUTIAGA es el Sindicato Unido de Trabajadores de la Industria Aguas y Gaseosas, y representa a los trabajadores que se encargan de la manufactura de esos productos, no de su traslado. Por ese motivo el entrevistado caracteriza la actividad como “puertas para adentro”.

*mucha informalidad* (Representante Cámara Empresaria Transporte y Logística - RepCE\_Y\_Transp y Log; 24.10.2011, las cursivas son nuestras).

### GERENTE DE RELACIONES LABORALES

*Cuando van a supermercados y ese tipo de cosas lo que ellos quieren es recortar la distribución, siendo que estaban en Comercio<sup>155</sup> y los quieren llevar a Camioneros...* (Gerente de Relaciones Laborales Logística y Correo - GRRL\_CG\_Log. y Correo; 19.04.2011, las cursivas son nuestras).

### REPRESENTANTE DEL ESTADO

[Es] una estrategia de crecimiento a expensas, digamos, de ir generando conflictos para sacarles trabajadores a otros sindicatos, fundamentalmente Comercio. (Representante del Estado - REst\_X\_Negociación; 16.08.2011).

### REFERENTE SINDICAL

*Pasa que [los trabajadores] no se sienten representados, pero igual, de todas maneras, en la década del '90, muchos gremios se apoderaron de muchos afiliados. Como tenían el consentimiento del gobierno, como es Comercio, Gastronómicos. Y muchos de esos afiliados le pertenecen a Camioneros, no es que se los robamos, estamos pidiendo que nos devuelvan los afiliados que ellos en algún momento se llevaron. Entonces, claro, hoy dicen que se los quitamos, pero no es que se los quitamos.* (Referente sindical (MH) - Camioneros - RS-MH; 08.09.2012, las cursivas son nuestras).

Otro aspecto que ha surgido de los relatos de los entrevistados, y que no suele aparecer en los análisis sobre los conflictos por encuadramiento sindical que afronta Camioneros, es que, en parte, aquéllos (y sobre todo en los últimos 6 años) se desatan por denuncias o pedidos de los propios trabajadores, quienes buscan que se les reconozca el salario y condiciones de trabajo (jornada, viáticos, etcétera) del CCT N° 40/89<sup>156</sup>. De esta manera lo manifestaron sus protagonistas:

### REPRESENTANTE CÁMARA EMPRESARIA

Las empresas que habían sido empresas de transporte, y continuaron como operadores logísticos, venían de [encuadrar a sus trabajadores en el] gremio

<sup>155</sup> Por cierto, Camioneros suele enfrentarse con la Federación Argentina de Empleados de Comercios y Servicios –FAECyS– o alguno de los sindicatos adheridos (más conocidos como “Comercio”), para disputarse la representación de los trabajadores que se encargan de la logística, almacenamiento y distribución de los supermercados y centros mayoristas –usualmente encuadrados en Comercio– puesto que las condiciones laborales establecidas en uno y otro convenio colectivo de trabajo son diferentes.

<sup>156</sup> Tal como se mencionó en el capítulo V, algunos de estos conflictos se resuelven por la vía institucional, a través de la negociación colectiva del encuadramiento convencional de los trabajadores. Esto sucede principalmente en las sub-ramas Logística y Cargas Generales. En estos casos el conflicto por encuadramiento sindical se combinan con los de encuadramiento convencional, al mismo tiempo que articulan la vía institucional con acciones directas.

de Camioneros. [Pero] *los que querían empezar como nuevos [operadores], obviamente no querían entrar a Camioneros porque tenían otros costos y otra dinámica económica, producto de la forma de defender la actividad del gremio que tiene Camioneros, que es distinta a la de Comercio. Entonces ellos querían entrar en Comercio.* Y ahí se produjo que, en los '90, algunos operadores logísticos que vinieron a radicarse en el país, trataron de entrar con Comercio. Trataron, después al tiempo *terminaron perdiendo y pasaron a Camioneros* (Representante Cámara Empresaria Transporte y Logística - RepCE\_Y\_Transp y Log; 24.10.2011, las cursivas son nuestras).

## REPRESENTANTE DEL ESTADO

*Hay casos donde van los propios trabajadores de alguna empresa al sindicato a pedir el encuadramiento, porque bueno, se difunde públicamente, qué sé yo, y por lo general ellos cobran salarios más bajos entonces van a pedir encuadramiento.* Y depende la empresa, depende las circunstancias, el sindicato va y hace un... A veces no, a veces sin ningún reclamo de ningún trabajador: van ellos, se cruzan ahí, se presentan ante la empresa (Representante del Estado - REst\_X\_Negociación; 16.08.2011, las cursivas son nuestras).

## TRABAJADORES Y DELEGADOS

Después nos podemos fijar por qué el camionero o el que maneja en Coto pasa a ser de Camioneros y no de Comercio. Yo creo que los derechos primero se deben a mi actividad, a mi tipo de trabajo. Es decir, *gracias a la concientización y al trabajo del gremio de decir: "éste es tu sueldo, no éste otro; vos manejas un camión, vos repartís leche, no sos del lechero, es decir, estás transportando material del lechero en un camión, entonces tenés que ser un chofer de un camión, que te paguen por la categoría, por la actividad que estás realizando".* Todo eso fue *in crescendo* en la lista de afiliados de Camioneros. (TDelegado Rama Correos - TD\_B\_Correo; 04.10.2011, las cursivas son nuestras).

"Coto, ¿tiene camiones propios?", "Sí", "Bueno, los choferes tienen que estar conmigo"; "A ver, carga y descarga; acá hay un pibe parado en la plataforma [logística] que carga el camión, bueno, este pibe es mío". Así de sencilla es la cosa... (Trabajadores y delegados Rama Transporte y Logística - TyD\_SS\_Transp. y Log.; 30.07.2011, las cursivas son nuestras).

Este crecimiento al que hacen referencia los relatos presentados también se refleja en los datos cuantitativos respecto a la cantidad de trabajadores asalariados formales que cubre el CCT de Camioneros. Por cobertura de un CCT, o de la negociación colectiva, se entiende la proporción de trabajadores que abarca dicho instituto y sus posteriores modificaciones. Este indicador proporciona una noción del alcance de las prerrogativas acordadas a través de la negociación colectiva (Trajtemberg y Borroni, 2013).

En el caso de Camioneros, y considerando las distintas sub-ramas de actividad que representa dicho gremio, actualmente la cobertura del CCT N° 40/89 comprende a unos 187.000<sup>157</sup> beneficiarios.

De esos trabajadores, los que se encuentran afiliados a los diferentes sindicatos nucleados en la Federación ascienden, aproximadamente, a un 94%, lo que representa unos 176.000 trabajadores. Este valor surge de una estimación realizada a partir de los datos relevados a través del módulo de Relaciones Laborales de la Encuesta de Indicadores Laborales (EIL) y de la Dirección Nacional de Asociaciones Sindicales (DNAS), ambos bajo la órbita del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS). Esta información es estimativa, dado que lo declarado por los sindicatos a la DNAS en materia de afiliación suele sobredimensionarse porque dichos valores se computan para: 1) mantener la personería gremial, puesto que para ello los sindicatos deben representar a más del veinte por ciento (20%) de los trabajadores de la actividad (Art. 25 de la ley de asociaciones sindicales N° 23.551); 2) calcular la cantidad de congresales en las elecciones de autoridades de las Federaciones o Confederaciones (como por ejemplo la CGT). De allí la usual distorsión que puede sufrir la información suministrada por ese organismo.

De todos modos, buscando reforzar aquella estimación con datos secundarios, se encontró que el C3T (2009a), en un estudio realizado dentro del universo de las pequeñas y medianas empresas (PyMES) dedicadas al transporte de cargas automotor, indica que la sindicalización de los trabajadores de esas empresas ronda el 87%. Este dato se acerca al valor indicado en esta investigación, puesto que al considerarse a las grandes empresas el porcentaje de afiliados tiende a incrementarse.

Para tener una idea más aproximada sobre cuál ha sido la expansión cuantitativa del alcance de la representación de Camioneros, se contrastaron los valores actuales de la cobertura del CCT N° 40/89 con los hallados en los primeros

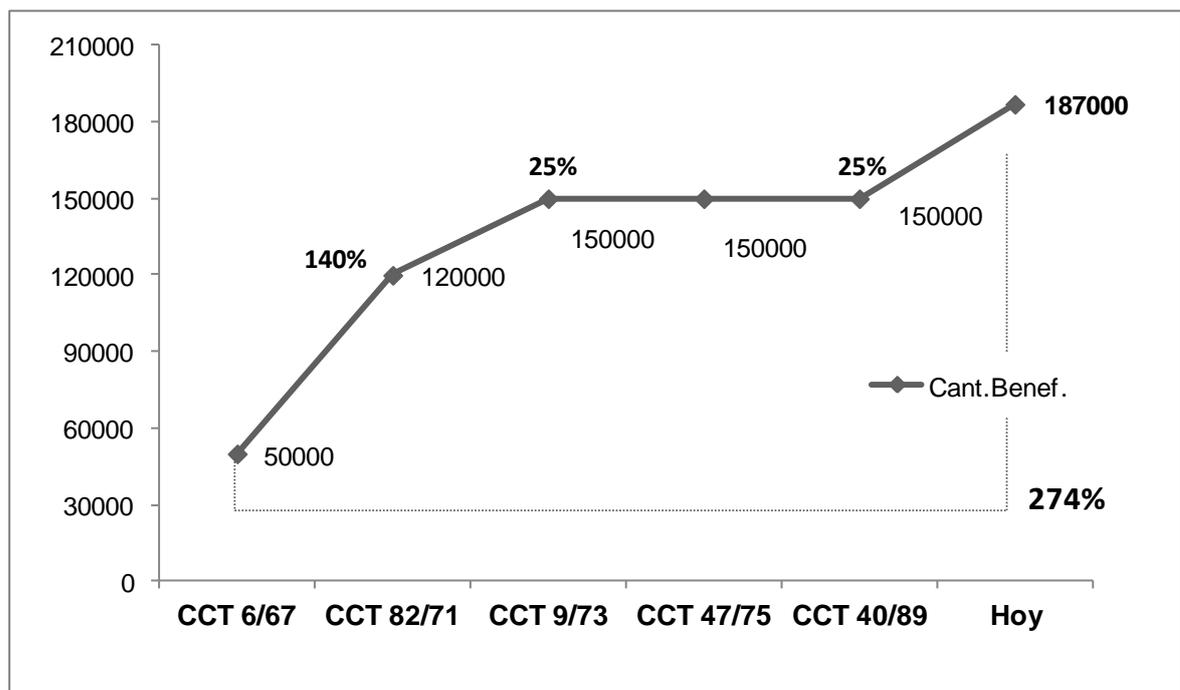
---

<sup>157</sup> Este dato se ha calculado en función de la información disponible a través del Sistema Integrado Previsional Argentino –SIPA–, tomando como referencia las personas que hayan optado por la Obra Social de Conductores, Camioneros y Personal del Transporte Automotor de Cargas o la de Choferes de Camiones. Este recorte metodológico responde a que otras fuentes de información abarcan sectores de actividad más agregados, lo que impide medir la cantidad real de trabajadores que se desempeñan en las distintas ramas de actividad que representa Camioneros.

CCT firmados por el gremio. Al respecto, se encontró que en el primer CCT (N° 06/67) sus beneficiarios ascendían a 50.000 trabajadores; en el siguiente CCT (N° 82/71) ese valor trepó a los 120.000; mientras que los tres CCT restantes, firmados en 1973, 1975 y 1989, se mantuvieron en 150.000. Por lo tanto, desde la firma del primer convenio hasta el año 2013, la cantidad de trabajadores creció un 274%.

No obstante, el mayor salto cuantitativo se produce entre 1967 (50.000) y 1971 (120.000), pues entre ambos convenios la cantidad de beneficiarios aumentó un 140%; finalmente, si sólo se toma como referencia el valor de 1989 (150.000) y se lo contrasta con el actual (187.000), el incremento asciende a un 25%. Así lo refleja el siguiente gráfico.

**Gráfico N° 20: Expansión de la cantidad de beneficiarios del CCT 40/89.**



Fuente: Elaboración propia en base a los CCT de referencia.

Por lo tanto, considerando los datos cualitativos y cuantitativos respecto a la expansión de la representación de este sindicato, se considera que si bien ésta ha sido importante durante los últimos 20 años, el salto más relevante tuvo lugar entre 1967 y 1971, lo cual concuerda con el crecimiento y la transformación del sector. Por cierto, aquí se está haciendo referencia a beneficiarios (cobertura) del CCT y no a la afiliación, pero si se considera que históricamente la cantidad de afiliados ha

rondado el 90% de los trabajadores del sector, en este caso particular la cantidad de afiliados puede tomarse como proxy de la afiliación.

Por otro lado, y con el fin de ir más allá de los conflictos por encuadramiento y las características del contexto que favorecieron dicha expansión, también se indagó sobre los métodos adicionales que utiliza este sindicato para engrosar sus filas. En general, si bien la revista de la Federación y su página web promueven la afiliación a partir de publicitar cuáles son los beneficios de trabajar “bajo convenio”<sup>158</sup> y afiliarse, también el rol de los delegados es fundamental en la promoción de estos objetivos. El relato de referentes sindicales, trabajadores y delegados, así lo demuestra:

Nosotros hacemos asambleas en diferentes empresas y es unánime la respuesta de la gente: *todos quieren estar en Camioneros*. (Referente sindical (MH) - Camioneros - RS-MH; 08.09.2012, las cursivas son nuestras)

[Para afiliarse] *no hay “apretada”... pero se toma como algo natural... viene el delegado llenás los papeles y listo*. Pero por ejemplo vos podés estar o no afiliado a la mutual<sup>159</sup>. Por ejemplo, yo no estoy afiliado y es algo personal. (Trabajadores y delegados Rama Recolección - TyD\_GByCía\_Recolección; 28.04.2011, las cursivas son nuestras)

Nosotros no obligamos a nadie. Sólo el personal que ingresa a la empresa, que ingresa al sector nuestro, vamos, lo visitamos, lo saludamos, nos presentamos. Y está en él, si él necesita afiliarse a Camioneros, nosotros le decimos lo que tiene. (Trabajadores y delegados Rama Correos - TyD\_EyS\_Correo; 30.09.2011)

Sin embargo, para otros entrevistados<sup>160</sup> la afiliación al sindicato es “obligatoria”. Pero esto puede atribuirse al hecho de que *todos los trabajadores no afiliados* también hacen aportes al sindicato a través del pago de la “cuota solidaria”. Ésta suelen acordarla la mayoría de los gremios cuando suscriben acuerdos o CCT<sup>161</sup>. Su naturaleza responde a que por el efecto *erga homnes*, o dicho de otro modo, de extensión de lo pactado colectivamente, *todos los trabajadores (estén o no*

<sup>158</sup> <http://www.fedcam.org.ar/beneficios.htm>

<sup>159</sup> La mutual de Camioneros es una organización que brinda a sus afiliados servicios adicionales a los que presta el sindicato. Esos servicios están ligados a actividades recreativas y turismo, pero también a prestaciones complementarias a la obra social como atención médica a domicilio y descuentos en farmacias, ópticas y ortopedias. Para acceder a estos beneficios los trabajadores abonan una cuota mensual que ronda los sesenta pesos. Fuente: <http://www.mutualcamioneros.org.ar/nuestramutual.html>

<sup>160</sup> (Trabajadores Rama Recolección - T\_VyJ\_Recolección; 05.04.2011)

<sup>161</sup> La distinción entre convenios o acuerdos refiere a la forma en que se instrumentan las negociaciones colectivas. Los convenios pueden ser nuevos o reformar y/o sustituir uno anterior de una rama de actividad o empresa, mientras que los acuerdos reforman en parte lo negociado en el convenio (salarios, principalmente) (DERT, SSPTyEL, MTEySS, 2008).

*afiliados*) se benefician de las gestiones realizadas por el gremio. Motivo por el cual, en cierta forma, es coherente que todos realicen su aporte a la organización sindical, ya sea a través de la cuota sindical (para los afiliados) o de la solidaria (para los no afiliados) (artículos 3, 8 y 9 de la ley de negociación colectiva N° 14.250).

En el caso de Camioneros esto se presta a confusión, dado que tanto la cuota solidaria como la cuota sindical representan el 3% de lo que cobra cada trabajador, por lo que muchos de ellos pueden interpretar que la afiliación al sindicato es obligatoria. No caben dudas que esto también está ligado a cómo cada delegado establece su relación con los trabajadores, cómo informa sobre la gestión del sindicato y por qué se descuentan cada uno de estos ítems. Lo expresado por este referente sindical apoya estas reflexiones:

*Si a mí me preguntan si todos los trabajadores tienen que aportar al gremio, digo que sí porque el gremio tiene la obligación de hacer ciertas cosas que son para todos. El gremio es como el Estado que tiene la obligación de amparar a todos, y velar por los que menos tienen. Y los que más tienen, tienen que aportar a los que menos tienen. Intentar desarrollar a todos hacia arriba. Después cada trabajador puede discutir qué se hace con la plata porque él la pone. Todas las organizaciones gremiales tienen beneficios para sus afiliados, por ejemplo el subsidio por sepelio para la viuda...y eso no lo hace Moyano, lo hace el sindicato. Es una acción solidaria. (Referente Sindical (MV) – Camioneros - RS-MV; 06.04.2011, las cursivas son nuestras).*

En resumen, la expansión del ámbito de representación de Camioneros responde a diversos factores. En primer lugar, la reconversión productiva del transporte automotor de cargas que, desde la década del '70, llevó a Camioneros a reformar sus estatutos, ampliar el alcance de su personería gremial, para luego representar a aquellos trabajadores que quedaban por fuera de la protección sindical de otros gremios, como es el caso de los recolectores de basura, el transporte de caudales, correos y la logística. En segundo lugar, los matices, algo difusos, que dejaron aquéllos cambios le permitió a este gremio afrontar conflictos por encuadramiento sindical con otras organizaciones sindicales, y posteriormente sumar afiliados. Sin embargo, el salto cuantitativo en materia de beneficiarios del CCT (utilizado aquí como proxy de la afiliación) tuvo lugar entre 1967 y 1971, lo que concuerda con la reconversión y crecimiento del sector a partir de la década del '70.

Para finalizar, se halló que la afiliación al sindicato no es obligatoria pero lo cierto que todos los trabajadores, ya sea a través de la cuota solidaria o sindical, hacen su aporte al sindicato. Sobre este punto se avanzará en el siguiente apartado.

#### **6.2.4. Los recursos económicos de Camioneros: otro sostén del gremio**

Dentro de la capacidad organización de Camioneros, otro indicador considerado para su estudio fue la conformación de sus *recursos económicos*. Éstos no dejan de estar vinculados a las dimensiones que se analizaron anteriormente. Específicamente, nos referimos a la cuota sindical y solidaria que, como aporte de los trabajadores al sindicato, están atadas a la cantidad de afiliados y no afiliados, como se adelantó más arriba. Además de esos aportes, Camioneros recibe contribuciones por parte de los empresarios, maneja la obra social y la mutual del gremio, y también posee un contrato para realizar, a través de sus obras sociales, el psicofísico que habilita a *todos los choferes*<sup>162</sup> a tramitar la licencia nacional habilitante (LNH).

Respecto a los aportes de los trabajadores, se halló que a través de la cuota solidaria se descuenta a cada no afiliado un 3% del total del salario remunerativo<sup>163</sup>. La cuota sindical se calcula sobre ese mismo salario e igual porcentaje (Art.8.1.1 del CCT N° 40/89). Se debe destacar que lo recaudado por estos conceptos se destina a los sindicatos según la jurisdicción en la que opera la empresa en la que se desempeña cada trabajador. En caso de que en esa zona no exista un sindicato afiliado a la Federación, estos aportes se depositan directamente a aquélla.

A su vez, todos los trabajadores abonan al sindicato un seguro por sepelio del 1,5%, calculado también sobre el total del salario remunerativo. Éste se deposita a nombre de la Federación; en el caso de que el trabajador se desempeñe en la Ciudad o en la provincia de Buenos Aires, debe ser depositado en la cuenta del Sindicato CABA – Bs. As. (Art.8.1.6 del CCT N° 40/89).

---

<sup>162</sup> Se resalta el hecho de que es “para todos los choferes” dado que esta licencia es necesaria tanto para los trabajadores asalariados como para los autónomos, estén o no afiliados al sindicato, lo cual aumenta la cantidad de ingresos del gremio.

<sup>163</sup> El salario de un trabajador bajo el CCT N° 40/89 se compone de distintos ítems remunerativos, es decir, sobre los que se realizan descuentos a la seguridad social (salario básico, antigüedad, adicional según la rama/especificidad del transporte, entre otros) y otros ítems no remunerativos. Tanto la cuota sindical como la solidaria se calculan sobre los ítems remunerativos.

En otras palabras, cada trabajador, esté o no afiliado, aporta un 4,5% de su salario remunerativo para contribuir a la gestión y sostenimiento de Camioneros.

En cuanto a las contribuciones de los empresarios, el art. 9º de la ley de asociaciones sindicales prohíbe que los sindicatos reciban ayuda económica de empleadores, organismos políticos nacionales o extranjeros, sin embargo los empresarios pueden realizar aportes a aquéllos cuando en el marco de la negociación colectiva se acuerde que los mismos se destinarán a obras de carácter social, asistencial, previsional o cultural destinadas a trabajadores comprendidos en el ámbito de representación de la asociación sindical<sup>164</sup>. Respecto a este punto uno de los referentes sindicales entrevistados señalaba lo siguiente:

*No veo mal [que la empresa haga aportes al sindicato] porque la empresa con la organización [por el sindicato] son dos empresas, a cualquier empresario le interesa tener organizaciones formalizadas porque tiene con quien hablar, sino se le anarquiza todo y se le va a la lona. Ahora, está en la organización gremial nunca perder el primer objetivo, los afiliados, porque si no, no existís. (Referente Sindical (MV) - Camioneros - RS-MV; 06.04.2011, las cursivas son nuestras).*

En función de esa normativa y de lo subrayado en este testimonio, Camioneros ha pactado el pago de tres tipos de *contribuciones empresarias* que afectan a todas las empresas que posean a su personal bajo las prerrogativas del CCT N° 40/89. Esto implica que, estén o no afiliados a una Cámara empresaria, deberán abonar estas contribuciones debido (también) al efecto *erga omnes* que posee dicho instituto.

Una de esas contribuciones empresarias se asigna al fomento de actividades sociales, recreativas y culturales; representa el 2% sobre el total de los salarios básicos de convenio por cada trabajador en la nómina de personal de la compañía. Esta contribución se destina a cada sindicato afiliado a la Federación, según la jurisdicción en la que se desempeñe el personal de la empresa (art. 8.1.2 del CCT N° 40/89).

Las otras dos contribuciones se derivan a la Federación. Una está asignada al fomento de actividades culturales y de capacitación a cargo de la Federación (art. 8.1.4 del CCT N° 40/89); la otra, a la profesionalización del sector del autotransporte

---

<sup>164</sup> Art. 4º del decreto reglamentario de la ley de asociaciones sindicales N°467/1988.

de cargas y capacitación de los trabajadores (8.1.5 del CCT N° 40/89). Ambas también se calculan sobre los salarios básicos de convenio por cada trabajador en la nómina de personal de la compañía; en el primer caso es del 0,5%, y en el segundo del 2%.

En suma, los empresarios del sector (estén o no afiliados a una cámara empresaria) abonan en concepto de contribución al fomento de actividades recreativas, sociales o de profesionalización un 4,5% sobre el total de los salarios básicos abonados a los trabajadores en nómina.

Para resumir esquemáticamente esta información se presenta a continuación un cuadro con los contenidos mencionados.

**Cuadro N° 7: Aportes de los trabajadores y contribuciones de los empresarios destinados a Camioneros.**

<b>Aportes Trabajadores destinados a los sindicatos de cada jurisdicción</b>		
Item 8.1.1 Cuota sindical y solidaria	3%	Sobre la masa salarial Total Remunerativa
<b>Aportes Trabajadores destinados a la Federación o Sindicato CABA-Bs. As.</b>		
Item 8.1.6 Seguro de Sepelio	1,50%	Sobre la masa salarial Total Remunerativa
<b>Total Aporte Trabajador</b>	<b>4,50%</b>	
<b>Contribuciones de los Empleadores destinados a la Sindicatos</b>		
Item 8.1.2 Actividades culturales	2%	Sobre la masa salarial del básico Remunerativa
<b>Contribuciones de los Empleadores destinados a la Federación</b>		
Item 8.1.4 Actividades culturales	0,50%	Sobre la masa salarial del básico Remunerativa
Item 8.1.5 Profesionalización	2%	Sobre la masa salarial del básico Remunerativa
<b>Total Contribución Empresaria</b>	<b>4,50%</b>	

Fuente: Elaboración propia en base al CCT N° 40/89.

Cabe destacar que lo recaudado por cada sindicato del interior del país es administrado por ellos mismos. Esto sucedió a partir de 1992, cuando Hugo Moyano asume la conducción de la Federación, pues anteriormente los fondos eran administrados en forma centralizada. Así lo confirmaba un representante de la Federación:

Y en la Federación, nosotros acá asumimos... asumió Hugo en el año '92, y este año se cumplen 20 años que asumió. Y había una persona anteriormente, que era el compañero Ricardo Pérez, [...] tenía una forma de conducción... digamos, él se manejaba en Buenos Aires, 5 gremios, y *los compañeros del interior del país no tenían participación. Hugo les dio más autonomía. Por ejemplo, cada uno maneja su obra social aunque Hugo es el presidente a nivel nacional.* [Sino] *sería un centralismo, una cosa de locos, por eso Moyano aspira o pretende que tenga cada sindicato su autonomía y hasta ahora, en los años que estamos, nos ha salido muy bien.* Lo que ha crecido en todo el país, te digo, es impresionante lo que creció (Representante Federación - RS\_FEDCAM; 21.03.2012, las cursivas son nuestras).

A partir de lo expuesto, se estimaron los montos de estos recursos con el fin de establecer su evolución y, a su vez, mostrar cuáles son los ingresos con los que cuenta Camioneros.

En esta línea, para el caso de los aportes de los trabajadores, se tomó como referencia el promedio de los salarios de los sectores en los que se concentra el empleo de acuerdo a los datos del Sistema Integrado Previsional Argentino (SIPA). Éstos son: transporte automotor de cargas, servicios de gestión y logística para el transporte de mercaderías, eliminación de desperdicios y aguas residuales, saneamiento. Dichos valores se tomaron a precios constantes en base a diciembre de 2011.

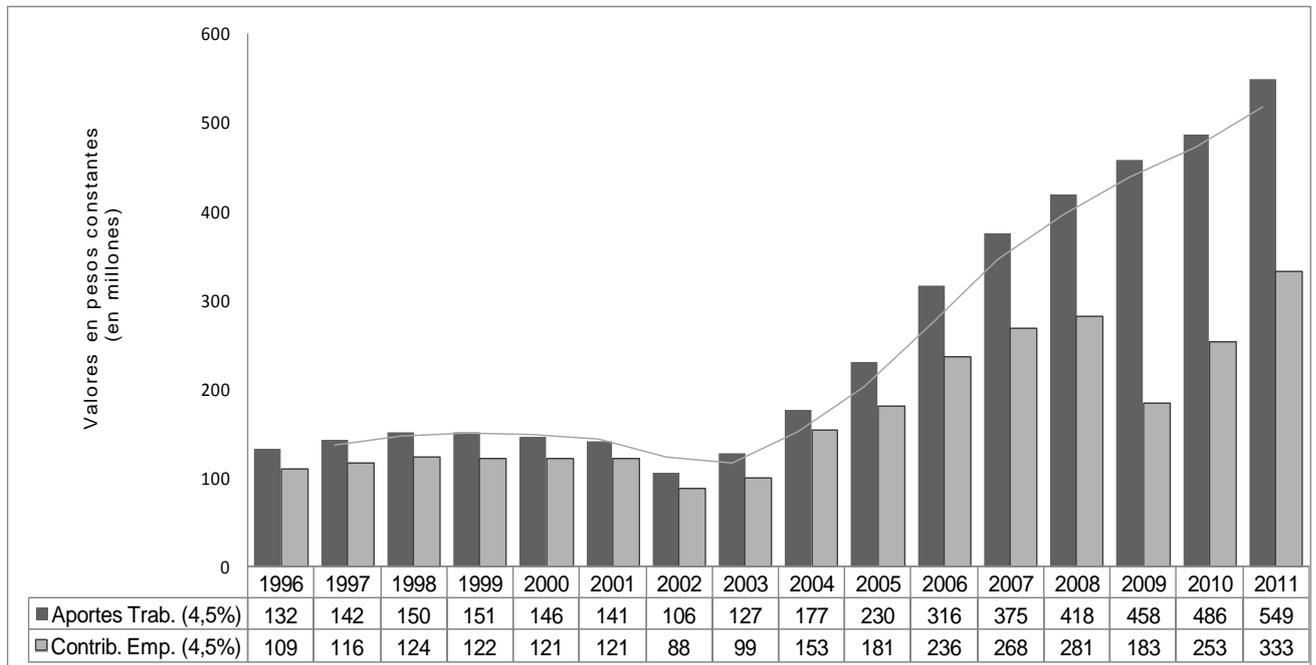
Para estimar las contribuciones empresarias se consideró como base un promedio de salarios básicos de las tres categorías más representativas<sup>165</sup> del CCT N° 40/89, también a precios constantes en base a diciembre 2011.

A partir de estas estimaciones se halló que entre 1996 y 2011 los aportes de los trabajadores se incrementaron un 317%, mientras que las contribuciones empresarias alcanzaron el 204%. Sumando ambos conceptos, estos ingresos treparon para el mismo período un 266%. Para mostrar la evolución de estos recursos, a continuación se presenta un gráfico que sintetiza los datos calculados sobre ambos conceptos.

---

<sup>165</sup> La *categoría representativa* dentro del CCT corresponde a aquella que comprende a la mayor cantidad de trabajadores (DERT, SSPTyEL, MTEySS, 2005-2011). En Camioneros suele ser la de "Chofer de primera". Sin embargo, con el objetivo de lograr un acercamiento a los valores reales que recauda el sindicato por este concepto, se tomaron las 3 categorías de chofer, es decir, "Chofer de primera", de "segunda" y de "tercera".

**Gráfico N° 21: Evolución de los aportes de los trabajadores y contribuciones de los empresarios a Camioneros, a precios constantes (Base = 2011), entre 1996- 2011, en millones de pesos.**



Fuente: Elaboración propia en base a datos publicados por la DERT-SSPTyEL-MTEySS <<http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/bel>>

En el gráfico anterior se evidencia que fueron los aportes de los trabajadores los que más se incrementaron durante el período de referencia. Especialmente a partir de 2003, se produjo un marcado y sostenido ascenso de dichos aportes, alcanzando en 2011 su máxima recaudación (\$ 549 millones).

Por su parte, las contribuciones de los empresarios oscilaron más a lo largo del período, y si bien desde 2003 fueron incrementándose, en 2009 se observa un fuerte descenso (el gremio pasó de recaudar \$183 millones a \$253 millones), producto de la crisis internacional que afectó también a la economía local. No obstante, a partir de 2010 los valores se recuperaron, llegando percibir \$333 millones en 2011.

En ambos casos pueden apreciarse mesetas que reflejan las distintas crisis por las que atravesó el país a lo largo del período analizado. En efecto, como se señaló anteriormente, los aportes y contribuciones comienzan a descender entre los años 2000 y 2002, replicándose dicha tendencia nuevamente entre 2009 y 2010, Lo

anterior, reafirma que la economía del sindicato no está exenta de los vaivenes del mercado de trabajo (que afectan los niveles de empleo y, consecuentemente, de afiliación) subsidiarios de las crisis económicas. De hecho, este aspecto es mencionado por uno de los representantes de una cámara empresaria entrevistado para esta investigación:

A ver, el gremio hoy es un gremio poderoso, pero fue un gremio que en los '90 estuvo con los mismos problemas que tienen todos los gremios. *En los '90 estaba quebrado absolutamente*, la obra social no le podía pagar a los prestadores y todo lo demás (Representante Cámara Empresaria Transporte y Logística - RepCE\_Y\_Transp y Log; 24.10.2011).

Además de los ingresos aludidos en los párrafos anteriores, el sindicato recibe aportes de trabajadores y empleadores a través de la obra social<sup>166</sup>, y sólo de los trabajadores para la mutual. En ambos casos los servicios son optativos porque las obras sociales están desreguladas<sup>167</sup> y la mutual es una organización propia de Camioneros cuya afiliación es voluntaria.

Otro ingreso del sindicato es el cobro de un arancel (\$326) y canon (\$50)<sup>168</sup> por efectuar los psicofísicos a través de la obra social sindical: estudios necesarios para tramitar la licencia nacional habilitante (LNH). La misma tiene una vigencia de dos años para los conductores menores de 45 años, y de un año para los que exceden dicha edad. No obstante, según datos proporcionados por la Comisión Nacional de Regulación del Transporte (CNRT), si se considera que hasta el 2011 existían 127.265 choferes, la estimación del ingreso del sindicato a través del psicofísico ronda los 47 millones de pesos.

En esta clave, si bien los ingresos de Camioneros se han incrementado sustancialmente en los últimos años, es importante indagar acerca del destino de

<sup>166</sup> Bajo las prerrogativas de un CCT, a un trabajador en relación de dependencia se le descuenta un 3% de su salario remunerativo destinado a la seguridad social, y el empleador aporta el 6% sobre los mismos conceptos. En total, el 9% del salario remunerativo de cada trabajador se destina al sistema de salud nacional. El 15% de esos recursos se envía al Fondo de Redistribución, controlado por la Administración Nacional del Seguro de Salud (ANSSAL), que distribuye lo recaudado entre las entidades que cuentan con menores aportes, y el resto se asigna a la obra social por la que optó el trabajador.

<sup>167</sup> Históricamente, a los trabajadores se les asignaba la obra social correspondiente a la rama de actividad en la que se desempeñaban, conforme también al CCT que se les aplicaba. Esto cambió a partir del decreto 504 de 1998 a través del cual se desregularon las obras sociales. Es decir, cada trabajador tenía (y tiene) el derecho a la "opción de cambio", lo que implica que puede optar por otra obra social que no sea la del gremio que representa su actividad.

<sup>168</sup> Valores vigentes al año 2013. Fuente: <http://www.psicofisicos.com.ar/Frames.htm>

esos fondos. Dicho de otro modo, lo que se quiere mostrar es si realmente lo recaudado retorna en beneficios para los afiliados, y de qué manera contribuye con la capacidad de organización del gremio.

A tales fines, se recabó información a partir de entrevistas a representantes sindicales, empresariales y del Estado, las cuales señalan cómo se recaudan y administran los fondos del gremio, y, en definitiva, la forma en que Camioneros ha construido sustentabilidad económica y organizativa. Sin embargo, lo más relevante sobre este punto ha sido el testimonio de los propios trabajadores. Éstos coinciden en que si bien los ingresos de Camioneros crecieron cuantitativamente – principalmente, gracias a sus aportes–, también se han puesto en marcha obras de infraestructura y servicios que el sindicato pone a su disposición. A continuación se transcriben los fragmentos que ilustran este tema:

#### REPRESENTANTES SINDICALES

Lo que quiso Moyano es *construir instrumentos económicos*. No es ningún secreto. Yo no sé cuáles son los instrumentos económicos, más vale que yo no estoy repitiendo las frases que dice la prensa canalla: “es el dueño de tantas empresas”. Pero ha construido instrumentos económicos. *Cuando él dice “yo controlo las obras que ejecuta el sindicato”, de repente lo presenta de una manera tal vez desprolija, pero es verdad.* (Referente Sindical allegado a Hugo Moyano - RS\_SJ; 15.05.2012, las cursivas son nuestras).

*Yo cobro un sueldo, pero no me lo paga Moyano, a mi me lo pagan todos los afiliados que aportan la plata al sindicato, porqué, porque son los dueños. El sindicato Camioneros crece exponencialmente con trabajadores con buenos salarios y con la parte estructural, esto es con presencia física donde tiene que existir. Entonces cuando el gremio compra una propiedad y la gente dice Moyano se compró... pero él se comprará su casa... pero en verdad la compra la organización, no Moyano* (Referente Sindical (MV) - Camioneros - RS-MV; 06.04.2011, las cursivas son nuestras).

#### REPRESENTANTES EMPRESARIALES

*Hoy es un gremio poderoso. No debe tener activos como debe tener otro gremio. Están construyendo un sanatorio que va a ser modelo en toda la Argentina. Está gastando mucho dinero. Y lo mete todo ahí. Así que evidentemente va a dejar, el día que se vaya, un gremio poderoso desde lo patrimonial. También con una infraestructura de gastos tremenda* (Representante Cámara Empresaria Transporte y Logística - RepCE\_Y\_Transp y Log; 24.10.2011, las cursivas son nuestras).

*Cualquier gremio cuanto más afiliados más poder de sustentabilidad económica, que es su gran problema...* (Gerente de Relaciones Laborales Logística y Correo - GRLL\_CG\_Log. y Correo; 19.04.2011, las cursivas son nuestras).

## REPRESENTANTE DEL ESTADO

Es una organización sindical poderosa, con muchos recursos, que *funciona en muchos casos como una especie de holding empresario también*, porque ellos *anexo a la actividad propia sindical tienen mutuales* y todo eso. (Representante del Estado - REst\_X\_Negociación; 16.08.2011, las cursivas son nuestras).

## TRABAJADORES Y DELEGADOS

*Antes te descontaban siempre pero no lo veías, ¿entendés?, era nulo. Durante los '90 eso no existía eso. Y ahora no, ahora estamos bien, estamos bien pero nos descuentan también; no es que estamos bien porque Moyano es generoso. [...] dentro del sindicato hemos logrado muchas cosas buenas, [...] comodidades para nosotros. Pero todo en base, te digo, en base a lo que te saca también: te saca pero te lo muestra.* (Trabajador Rama Grúas - T\_MR\_Grúas; 09.12.2011, las cursivas son nuestras).

[El sindicato] no solamente desde el ámbito laboral-económico, es desde lo social, desde el *esparcimiento como turismo, la ayuda que da a cada hijo de afiliado por empezar un ciclo terciario, con becas, una ayuda desde lo social, desde la obra social, a cualquier hijo de afiliado que tenga una capacidad diferente. Y eso no se logra de un día para el otro, se logra con muchas peleas* (TDelegado Rama Correos - TD\_B\_Correo; 04.10.2011, las cursivas son nuestras).

*Ahí están nuestras obras... las de nuestro sindicato... nuestra obra social la cobertura que tenemos, pileta sanatorios... se ve* (Trabajadores y delegados Rama Recolección - TyD\_GByCía\_Recolección; 28.04.2011, las cursivas son nuestras).

[Ellos dicen] *“Bueno, muchachos, acá hay que hacer plata porque si vos pagás sueldos altos, yo cobro comisiones altas; porque como yo cobro el 3% de obra social, yo le saco el 6% al obrero para brindarle un servicio...”. Después está la mutual que es optativa, ¿entendés? Entonces si un obrero gana \$2000, es el 3% de \$2000; si el obrero gana \$10000, es el 3% de \$10000. Entonces, por supuesto que yo, que necesito recaudar, no hablo mal, estoy diciendo que para brindar los servicios, cuanto más gane el obrero más cobro yo mi cuota.* (Trabajadores y delegados Rama Transporte y Logística - TyD\_SS\_Transp. y Log.; 30.07.2011, las cursivas son nuestras).

Sin embargo, estas reflexiones deben ser matizadas dado que a lo largo de las entrevistas realizadas también se hallaron ciertas “quejas” o demandas respecto a las prestaciones de la obra social, íntimamente relacionadas con el crecimiento de la cantidad de afiliados que ha sumado a sus filas Camioneros durante los últimos años. En otros términos, el ritmo del incremento en el número de afiliados no ha sido acompañado por inversiones en la infraestructura de la obra social y sus prestaciones.

De hecho, los reclamos se hicieron evidentes tras dos episodios muy puntuales que adquirieron relevancia pública. Uno, tuvo lugar en junio de 2011, a raíz de la muerte de un empleado de CLIBA (empresa recolectora de la Ciudad de Buenos Aires), quien falleció debido a la demora de una ambulancia de la obra social de Camioneros en llegar a su domicilio para asistirlo<sup>169</sup>. El otro episodio también tuvo como protagonistas a los trabajadores de la empresa CLIBA y a los de AESA<sup>170</sup> (dedicada a la recolección de residuos), quienes denunciaron la falta de atención en la obra social de un trabajador que presentaba un cuadro de meningitis. En ambos casos, los reclamos se resolvieron a partir de la intervención directa de la conducción central del gremio.

A su vez, estos hechos se refuerzan con algunos de los testimonios de los trabajadores entrevistados:

*A veces las atenciones en la obra social dejan mucho que desear también. Se agrandó mucho [el sindicato] para la estructura que tenía. Por eso tenemos que esperar que se abra el Antártida bien, que se abra el de San Justo... Porque la gente, fue, fue, fue creciendo, y ahora tenés un sanatorio en Villa Martelli, uno para chicos y madres en Liniers, y después tenés el de Avellaneda, y se cortó ahí. Después tenés consultorios externos en Monte Grande, Burzaco, Varela, Constitución, pero no es lo mismo, ¿viste? Es uno de los motivos por los cuales el sindicato hoy no da abasto con respecto a la obra social. (Trabajadores y delegados Rama Correos - TyD\_EyS\_Correo; 30.09.2011, las cursivas son nuestras)*

*Hoy por hoy lo que no da abasto es la obra social. Hoy vos vas y realmente la obra social deja muchísimo que desear. Se acaba de inaugurar el de San Justo, que fue ayer o antes de ayer. Probablemente eso traiga alivio. Digamos que ese es un buen logro. (Trabajadores y delegados Rama Transporte y Logística - TyD\_SS\_Transp. y Log.; 30.07.2011, las cursivas son nuestras).*

*Tal vez hay un punto, no oscuro, un poco grisáceo, digamos, en el tema de asistencia de salud, pero no por falta de idoneidad sino de estructura. Pero también tiene un punto, digamos, de salvedad. Nosotros antes éramos 10 mil afiliados, 20 mil; hoy pasamos la barrera de los 180 mil en la actividad. Eso habla de un amplio crecimiento.*

*Para desmitificar por qué otros afiliados de otras actividades que no tenían nada que ver con el sindicato de Camioneros podían optar el cambio de la obra social. Es decir, siendo de los curtidores, digamos, se pasaban a este lado. Está bien, llega un momento que dijeron “hasta acá porque no damos abasto”, y es cierto, estamos pagando nosotros que venimos hace 20 años aportando y*

<sup>169</sup> <http://www.lapoliticaonline.com/noticias/val/74026/por-un-conflicto-con-camioneros-la-ciudad-queda-sin-recoleccion-de-residuos.html>; <http://www.cronista.com/economiapolitica/Los-recolectores-de-residuos-se-rebelaron-contra-Moyano-y-hubo-caos-en-la-ciudad-20110607-0094.html>

<sup>170</sup> <http://www.lapoliticaonline.com/noticias/val/87826-105/un-conflicto-gremial-complica-la-reduccion-de-residuos-en-la-ciudad.html>; [http://www.perfil.com/contenidos/2013/01/07/noticia\\_0013.html](http://www.perfil.com/contenidos/2013/01/07/noticia_0013.html)

dijimos, *“che, ¿qué pasa?, me quiero hacer atender acá y no puedo”*. Pero gracias a las obras que se están realizando, que no falta mucho, no falta mucho; y *con obras inmensas, faraónicas, y de alta tecnología, va a descomprimir en un alto porcentaje todo ese cúmulo de gente que hoy estamos pidiendo: “che, ¿cuándo habilitan esta clínica, cuándo habilitan esta otra?”* (TDelegado Rama Correos - TD\_B\_Correo; 04.10.2011, las cursivas son nuestras)

Por lo expuesto, el incremento de la masa de afiliados del sindicato, si bien favoreció el ingreso de fondos vía el cobro de las cuotas sindical y solidaria, junto a las contribuciones de las empresas y los ingresos por la obra social, entre otros, también reveló la necesidad de poner en marcha nuevas obras de infraestructura que permitieran atender y prestar servicios a todos sus afiliados. De hecho, paulatinamente, ese desfase entre el crecimiento del número de afiliados y la infraestructura puesta a su servicio se ha ido corrigiendo a través de la adquisición e inauguración de distintas clínicas, sanatorios, consultorios externos y farmacias. En Buenos Aires, por ejemplo, con la ex clínica Antártida (2009) y posteriormente, con el sanatorio inaugurado en la localidad bonaerense de San Justo (2011). Lo mismo ocurrió en Misiones (2008), en Córdoba (2010), en Neuquén (2012) y, en Chubut, por su parte, recientemente (2013), se inauguraron consultorios externos, farmacias, y se proyecta una obra para construir en tres años una clínica<sup>171</sup>.

Probablemente, estos nuevos centros de salud descompriman las demandas de los trabajadores y posibiliten su mejor atención. En otras palabras, lo señalado muestra que la expansión del gremio no ha sido sólo respecto a su alcance personal sino también en lo que refiere a sus recursos económicos e infraestructura.

De todos modos, si bien la toma de medidas de acción directa por la falta de recursos disponibles para las prestaciones médicas de la obra social son escasas y muy puntuales, colocan en primer plano un fenómeno que inicialmente no se había considerado, y es esta nueva forma en que los trabajadores por sí solos elevan sus reclamos hacia la conducción de Camioneros, es decir, las órdenes no sólo “bajan”, también “suben”.

<sup>171</sup> <http://www.ambito.com/noticia.asp?id=594309>; <http://www.lanacion.com.ar/1212268-el-hospital-que-emociono-al-ministro-de-salud-y-al-camionero>; <http://infocamioneros.com.ar/camioneros/hay-que-agregarle-la-obsesion-a-la-conviccion-y-el-fanatismo/12826>; <http://www.misionesonline.net/noticias/05/08/2008/camino-complejidad-medica-abre-sus-puertas-a-los-misioneros>; <http://www.camioneroschubut.org.ar/?p=1132>; [https://www.lmneuquen.com.ar/noticias/2012/4/14/moyano-paso-por-centenario-con-duras-criticas-al-gobierno-nacional\\_143892](https://www.lmneuquen.com.ar/noticias/2012/4/14/moyano-paso-por-centenario-con-duras-criticas-al-gobierno-nacional_143892).

Al mismo tiempo, lo que se pone de manifiesto con aquellas acciones es, en primer lugar, la centralidad que adquiere el rol del delegado como “fusible” entre cúpula y base. Sin dudas, cuando esto no funciona correctamente, los trabajadores actúan por cuenta propia dado que la estructura de la organización, tal como está planteada, deja de dar respuesta a sus demandas. Por lo tanto, se infiere que ha habido un *aprendizaje* por parte de los trabajadores de cómo actuar frente a un problema específico.

En segundo lugar, la verticalidad y el personalismo de Camioneros se vuelve más notorio cuando se repara en que la resolución de los dos conflictos reseñados más arriba fue comandada directamente por el secretario general del sindicato y su adjunto, sin mediaciones. Esto evidencia que la conducción del gremio pasa pura y exclusivamente por sus figuras, revelando el carácter personalista que caracteriza a esta organización.

A modo de síntesis, se presenta un cuadro que resume los principales rasgos hallados respecto a la dimensión *capacidad organización* de Camioneros.

### Cuadro Nº 8: Resumen de la dimensión capacidad organización

Dimensión > Capacidad organización	
<b>6.1 Construcción histórica</b>	
<b>6.1 Construcción histórica del sindicato</b>	<p>Se origina en los años '30 &gt; los primeros en organizarse fueron los trabajadores de las barracas que trasladaban los productos en los distintos puertos del país.</p> <p>Sus inicios se corresponden con el fuerte sesgo agroexportador de la economía argentina de la época.</p>
<b>6.1.1 El legado del MTA</b>	<p>El rol de Camioneros en el MTA, a través de la figura de Hugo Moyano, favoreció la <b>construcción de una imagen combativa y de confrontación</b> contra el modelo neoliberal.</p> <p>Lo cual post devaluación, es decir a partir de 2002-2003 &gt;</p>
<b>6.1.2 Recuperación post devaluación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lo fortaleció como actor sindical en la arena política</li> <li>2. Le otorgó legitimidad frente a sus afiliados, respeto por parte de los empresarios y lo distanció de las medidas adoptadas por el neoliberalismo</li> </ol>
<b>6.1.3 Generación y sostenimiento del compromiso entre dirigentes y trabajadores</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El <b>fuerte compromiso base-cúpula</b> &gt; basado en los logros del gremio. Esto refuerza el vínculo y la confianza entre la conducción central y los trabajadores</li> </ol>

## 6.2 Estructura organizacional

<p><b>6.2.1 Canales de comunicación interna</b></p> <p>&gt; interacciones entre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigencia del sindicato y los delegados;</li> <li>• Empresa y delegados</li> </ul> <p>=&gt; el delegado como nexo entre la empresa y el sindicato / dirigencia</p> <p>&gt; Estructura informal</p>	<p>La información que llega a la dirigencia del sindicato está supeditada a:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La relación delegado - dirigencia del sindicato &gt; depende de las características propias de la forma en que cada delegado gestiona las demandas de sus compañeros;</li> <li>2. La relación de los delegados con los trabajadores &gt; algunos interpelan a todos y otros "sólo atienden a su gente"</li> <li>3. Rol de las empresas &gt; tienden a limitar o negociar el rol de los delegados en los lugares de trabajo</li> <li>4. En consecuencia &gt; Se halló una <b>estructura informal</b> que denota una fuerte <b>centralización</b> en la organización interna del sindicato, aunque las órdenes, en algunos casos, no sólo "bajan".</li> </ol>
<p><b>6.2.2 Mecanismos de participación internos</b></p> <p>&gt; características de los procesos electorarios</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Todo el período bajo análisis (1991-2011) Camioneros estuvo bajo la conducción de Hugo Moyano</li> <li>2. Por lo tanto, en poco más de 20 años no ha habido competencia interna a nivel de la conducción central &gt; elecciones por lista única</li> <li>3. A su vez, se observó una baja competencia a nivel de sub-ramas de actividad, en las seccionales o en la elección de delegados &gt; pero es esporádica y, en muchos casos, cuando surge, guarda cierta alineación con la conducción central</li> <li>4. Rol de las empresas &gt;       <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1. Algunas de ellas para evitar la presencia de delegados en los lugares de trabajo apelan a ciertos "incentivos" que desestimen su participación;</li> <li>4.2. O también, de común acuerdo con los delegados y/o el sindicato, se establece quién representará a los trabajadores en ese ámbito</li> </ol> </li> </ol>
<p><b>6.2.3 Ámbito de representación personal</b></p> <p>&gt; a quiénes representa y cómo incorpora afiliados</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Factores que contribuyeron a la expansión de la afiliación       <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 Durante los '90 &gt; La logística le dio mayor impulso a la expansión de la afiliación del gremio;</li> <li>1.2 A partir del año 2003 &gt; se profundizan los conflictos por (re) encuadramiento sindical &gt; producto de las reformas del estatuto y personería gremial del gremio, sumado a las denuncias de los mismos trabajadores;</li> <li>1.3 Otras formas de afiliación: asambleas y actividad de los delegados en los lugares de trabajo.</li> </ol> </li> </ol>
<p><b>6.2.4 Recursos económicos</b></p> <p>&gt; propiedades del sindicato, cobro de la cuota sindical y solidaria, aportes empresarios, manejo de la obra social</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Durante los '90 &gt; producto del estancamiento económico del país &gt;&gt; el gremio "estaba quebrado absolutamente, la obra social no le podía pagar a los prestadores, etcétera"</li> <li>2. A partir de las mejoras del contexto económico pos 2003, junto a la expansión de la cantidad de afiliados, se produce un aumento de sus recursos económicos debido a:       <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 Una mayor recaudación vía el cobro de las cuotas sindical y solidaria &gt; de esta forma todos los trabajadores aportan al sindicato;</li> </ol> </li> </ol>

- 2.2 las contribuciones de las empresas al sindicato;
  - 2.3 los ingresos a la obra social de Camioneros;
  - 2.4 el manejo de una mutual propia;
  - 2.5 Arancel y canon abonado por todos los conductores (sean asalariados o autónomos) para obtener el apto psicofísico vía la obra social de Camioneros, para tramitar la LNH (formalmente, sin ésta ningún chofer puede circular).
3. Frente de conflicto “latente” > la infraestructura puesta al servicio de los afiliados (principalmente, ligada a la obra social) no creció a la par de la afiliación, por lo que presenta algunas dificultades para responder a una demanda creciente de afiliados.
- 3.1 Esos conflictos generaron algunas *grietas* en la relación entre la dirigencia del sindicato y los trabajadores,
  - 3.2 También revelaron la importancia del rol de los delegados como “fusible” de la relación entre cúpula y base. Todo lo cual demuestra que “las órdenes no sólo ‘bajan’”
  - 3.3 Y por último, dejaron al descubierto la verticalidad y el personalismo que posee la conducción actual del gremio

### 6.3. Principales conclusiones del capítulo

El objetivo de este capítulo fue estudiar la *capacidad organización* de Camioneros, entendida como la habilidad del sindicato para construir una estructura interna que le permita responder más adecuadamente a los cambios que puedan presentarse en el contexto en el que se desenvuelve (Lévesque y Murray, 2004, 2010) y, siguiendo el enfoque de las opciones estratégicas, tomar mejores decisiones en coyunturas críticas. Esta capacidad corresponde al nivel micro del análisis propuesto en el marco de esta investigación (Kochan, Katz y McKersie, [1986]; 1993).

En tal sentido, para abordar la capacidad organización de Camioneros se consideraron dos indicadores, a saber: la construcción histórica del gremio y su estructura organizacional.

En esa clave, se mostró que Camioneros ha sabido construir y aprovechar el *legado* de sus acciones vía el MTA durante la década del '90, para luego cosechar los beneficios de esas batallas en un contexto más favorable al accionar sindical. De hecho, esa trayectoria generó, sostuvo y fortaleció su *compromiso con los trabajadores* que representa, lo cual le permitió construir una imagen de fortaleza colectiva que no sólo irradia hacia sus bases, sino también hacia los empresarios y el Estado. Sin dudas, estos rasgos le permiten al gremio responder mejor a los

cambios que puedan presentarse en el contexto en el que se desenvuelve, por lo cual se consideran como un soporte sustancial de su capacidad organizacional.

Por su parte, el estudio de la estructura organizacional de Camioneros ha mostrado que formalmente este sindicato posee una estructura institucional de tipo formal (analizada en el capítulo III) que articula una administración centralizada a nivel de cúpula, y una descentralización por sub-ramas de actividad económica hacia la base, lo cual facilita su administración interna. Sin embargo, a partir del estudio de la *comunicación interna* del sindicato, se halló una estructura informal que denota una fuerte centralización que también se evidencia en los *mecanismos internos de participación*. De hecho, existe una exigua competencia en las elecciones internas de la Federación y los sindicatos afiliados, dado que éstas suelen realizarse por lista única. La escasa competencia interna en los procesos electorarios también se apoya en el tipo de estructura organizacional que asume el gremio. Pues el esquema de organización por sub-rama de actividad favorece la distribución de las decisiones que toman aquellas agrupaciones, a través del rol que asume cada secretario de rama. Esto permite interpelar las demandas y necesidades de una de las actividades que representa el gremio y, al mismo tiempo, desalienta la competencia interna, garantizando de esa forma la “paz social” dentro de la estructura sindical.

Cuando surge algún tipo de disputa en las elecciones internas de las agrupaciones que conforman “Camioneros”, ésta sólo tiene lugar a nivel de sub-ramas de actividad, en las seccionales o en la elección de delegados, pero es esporádica y, en muchos casos, guarda cierta alineación con la conducción central. Al mismo tiempo, los testimonios analizados en este sentido, dan cuenta de que el sostenimiento de este tipo de prácticas, durante los últimos 20 años, es consecuencia del reconocimiento de los trabajadores a la gestión de la dirigencia de Camioneros.

Por otro lado, como parte de la estructura organizacional del gremio, también se estudiaron los factores que incidieron en la *expansión del ámbito de representación personal* lo cual, a su vez, favoreció el aumento de la *afiliación*. En tal sentido, se mostró que el crecimiento de Camioneros en términos de afiliación respondió a diversos fenómenos y opciones estratégicas, tales como la reconversión

productiva sectorial a partir de la década del '70; los sucesivos cambios en sus estatutos y personería gremial que le posibilitaron la ampliación de su representación a otros trabajadores y, más tarde, tras esas modificaciones sectoriales e institucionales, los conflictos por encuadramiento que le permitieron disputar a otros gremios la representación colectiva de trabajadores. No obstante, se identificó que el salto cuantitativo en materia de beneficiarios del CCT (utilizados aquí como proxy de la afiliación) tuvo lugar entre 1967 y 1971, lo cual concuerda con la reconversión y crecimiento del sector a partir de los años '70. Por último, respecto a otros métodos de afiliación al sindicato, en general éstos responden a la tarea de los delegados en los lugares de trabajo.

Además, como corolario del incremento de afiliados, los recursos económicos de este gremio se multiplicaron exponencialmente. Se mostró que esos recursos realmente se destinan a las obras y servicios que Camioneros presta a sus afiliados, aunque los relatos de los trabajadores señalan que en los últimos años la calidad de las prestaciones de la obra social han bajado como producto de una demanda creciente impulsada por la incorporación de nuevos afiliados al gremio. De todos modos, con el fin de hacer frente a esta situación, Camioneros ha adquirido recientemente nuevas instalaciones y realizado obras de infraestructura que paulatinamente le permitirán amortiguar los efectos de un crecimiento desigual entre la cantidad de afiliados y la infraestructura necesaria para atender sus necesidades.

En función de lo antedicho, se concluye que Camioneros posee una sólida capacidad organización dado que, tanto su trayectoria histórica como su estructura organizacional, le permitieron responder a los cambios de los contextos analizados. En efecto, las opciones estratégicas del pasado posibilitaron a este actor establecer nuevas alianzas, sostener y fortalecer el compromiso con sus bases, ampliar su ámbito de representación y, con esto, sumar afiliados. Al mismo tiempo, el incremento de la afiliación repercutió en un aumento de sus recursos económicos, aspecto que le provee mejores condiciones a la hora de negociar con los restantes actores de las relaciones laborales, es decir, los empresarios y el Estado.

## Capítulo 7

### Las opciones estratégicas respecto a la capacidad de movilización de Camioneros: 1991-2011

#### 7. Introducción

En el nivel *meso* se mostró cómo Camioneros, a través de su *capacidad de negociación* (capítulo V), apeló a opciones estratégicas defensivas y ofensivas en orden a responder a los desafíos y posibilidades que presentaba cada uno de los contextos estudiados (capítulo II).

En el nivel *micro*, se expusieron las diversas opciones estratégicas que le permitieron a este sindicato construir, fortalecer y consolidar su *capacidad de organización* (capítulo VI) para responder a los cambios del entorno.

En este capítulo, continuando con el estudio del nivel *micro*, se describe y analiza la tercera capacidad propuesta en el diseño de investigación, denominada de *movilización*, y definida como la habilidad de los sindicatos para organizar, coordinar y concretar diversos tipos de acciones que le permitan entablar negociaciones con los empresarios o el Estado, con el objetivo de lograr un mejor balance entre cooperación y conflicto (Lévesque y Murray, 2004; 2010). Esta capacidad también se estudió considerando que, para el enfoque adoptado, el *conflicto*<sup>172</sup> es una situación que se presenta en determinado contexto ante el cual los actores deben tomar decisiones estratégicas.

Con el propósito de reconocer las opciones estratégicas en relación a esta capacidad, se construyeron tres indicadores. El primero, alude a las *referencias históricas de los actores* (dirigentes y delegados sindicales, empresarios y representantes del Estado) *respecto a los conflictos* de Camioneros. A partir de allí, se estableció cuál ha sido la habilidad del gremio para promover, reflexionar y aprender de sus acciones del pasado para afrontar el futuro, de acuerdo a las transformaciones del contexto y de las prácticas institucionales que les permitan

---

<sup>172</sup> Por *conflictos laborales* se entiende la serie de hechos llevados a cabo por un grupo de trabajadores o empleadores con el objeto de alcanzar reivindicaciones laborales. Pueden incluir distintas acciones colectivas como huelgas, marchas, bloqueos, movilizaciones, etc. (Palomino, Spaltenberg, et al., 2007).

anticipar, adaptarse e innovar frente a los posibles cambios el entorno (Lévesque y Murray, 2010).

El segundo indicador, *negociaciones con los empresarios y/o el Estado*, se construyó a partir de la descripción realizada por los entrevistados, con el propósito de dar cuenta de la forma en que se entablan relaciones para alcanzar cierto balance entre cooperación y conflicto. De este modo, se buscó establecer cómo se inicia el diálogo entre Camioneros y las empresas o el Estado, frente a amenazas o acciones que pueda llevar a cabo el sindicato.

El tercer indicador, *organización de la acción colectiva*, establece cómo se dispone el sindicato para llevar a cabo una medida determinada. Esto implica qué mecanismos se activan a la hora de enfrentar una situación conflictiva y cómo se preparan los actores para coordinarla y, finalmente, concretarla.

Por último, se analizaron los *tipos de acciones* que prevalecen en los conflictos liderados por Camioneros. En tal sentido, se diferenció entre acciones *disruptivas*, que marcan una ruptura en la rutina de la acción colectiva (bloqueos, ocupaciones, etc.), y *convencionales*, aquellas que si bien surgieron como una ruptura en el repertorio de la acción, con el paso del tiempo se institucionalizaron y hoy son aceptadas por los actores involucrados (huelgas, marchas, asambleas, etc.) (Tarrow, 1997). Esta conceptualización permitió establecer, de acuerdo al tipo de medidas predominantes, la posibilidad que tienen los conflictos de Camioneros de trastocar la economía de los sectores en los que representa trabajadores (Silver, 2005:15). Esto supone que cuanto más clave es el sector económico dentro del esquema productivo del país, mayor será la presión que el sindicato podrá ejercer sobre los empresarios y/o el Estado en orden a impulsar las negociaciones tendientes a evitar o resolver el conflicto.

### **7.1. Los vaivenes del conflicto a lo largo de la historia del sindicato**

Cada vez más, los sindicatos necesitan construir herramientas que les permitan “leer” el contexto en el que se desenvuelven y actuar en consecuencia. En ese sentido, las referencias históricas respecto a los conflictos remiten a la habilidad de estos actores de promover, reflexionar y aprender de sus acciones del pasado

para anticipar, adaptarse e innovar sus prácticas institucionales frente a las posibles transformaciones del entorno (Lévesque y Murray, 2010).

En esa clave, se analizaron los testimonios de gerentes de relaciones laborales, representantes de cámaras empresarias y dirigentes y delegados sindicales de Camioneros. Dicho análisis permitió establecer que los conflictos afrontados durante la década del '90 formaron parte de un proceso de aprendizaje por el que atravesó el sindicato, y que a partir de 2003 se tradujo en la instauración de ciertas prácticas institucionales que mejoraron su capacidad de movilización.

En particular, ese aprendizaje organizacional tuvo lugar en un contexto recesivo de la economía argentina como lo fueron los años '90, en el cual:

*El sindicalismo argentino en líneas generales no logra[ba] sus objetivos. Porque en un mercado laboral en un estado de crisis económica y mucha desocupación donde los niveles generales de distribución de la riqueza no son los que deberían ser, muy difícilmente podría decirse que se alcanzan objetivos. (Ex Secretario General de la Federación (Audio cedido por allegados) - RS- exSG\_RP; 06.05.1992, las cursivas son nuestras).*

En ese escenario de crisis económica, las negociaciones eran menos recurrentes debido a que primaba la voluntad de los empleadores por sobre las presiones que pudiera ejercer el sindicato. De hecho, el alto nivel de desempleo actuaba como un mecanismo disciplinador de los trabajadores, desalentando cualquier instancia de acción colectiva que buscara mejorar y/o revertir sus condiciones laborales. Por estos motivos:

*En los '90 la relación con el sindicato estaba en un segundo plano, si bien ellos estaban en una posición contestataria respecto al gobierno porque estaban en el MTA. El tema [a nivel de empresa] era mantener la fuente del trabajo (Gerente de Relaciones Laborales Logística y Correo - GRLL\_CG\_Log. y Correo; 19.04.2011, las cursivas son nuestras).*

*[En los '90] Moyano se refugió en lo que tenía y esperó una situación más propicia para volver venir a la carga a pedir mejoras, cuando la situación lo permitiera (Representante Cámara Empresaria Transporte y Logística - RepCE\_Y\_Transp y Log; 24.10.2011, las cursivas son nuestras).*

En consecuencia, esta etapa se vivió como “un proceso de madurez” a partir del cual Camioneros aprendió a enfrentar distintos conflictos, que, más tarde, en un contexto más propicio para la acción sindical, le permitirá “negociar cosas impensadas en los '90”.

Yo tomo la etapa de los '90 como una etapa, digamos, de proceso, de madurez que se empieza a definir claramente a partir de los primeros años del 2000, 2003, ponele, con este gobierno. [...] En aquella época las negociaciones [...] estaban más que nada ligadas con una fuerte tendencia de la voluntad empresarial. Eso es lo que yo recuerdo de los '90.

Pablo Moyano, lo hizo público: "*hace tiempo atrás teníamos que ir al choque permanente, a las peleas permanentes, al conflicto permanente, y hoy los empresarios te firman cualquier cosa*". Conociendo a Pablo Moyano, [...] lo que él quiere decir (y que es verdad): *hoy el empresario se sienta a la mesa a negociar situaciones que eran impensadas en los '90* (Gerente de Relaciones Laborales Correo y Clearing - GRLL\_M\_Correos; 15.09.2011, las cursivas son nuestras).

Yo creo que [después de los '90] como que hubo un aprendizaje a convivir sin perder la conciencia de que se representan intereses diferentes, y en muchos casos contrapuestos; pero que dentro de eso, hay algún *punto de interés común: nadie busca la destrucción del otro, digamos* (Representante Camioneros - RLS\_Camioneros; 06.02.2012, las cursivas son nuestras).

En este tránsito de los años '90 a los '2000, los propios dirigentes, representantes del gremio y delegados coinciden en que inicialmente las acciones del sindicato eran más desorganizadas, y que el espíritu confrontativo heredado de su militancia por el MTA paulatinamente fue mutando a instancias de diálogo que permitieron a los actores entablar negociaciones previas al conflicto. No obstante, cuando el diálogo y las negociaciones se estancan, la confrontación parece ser la única alternativa viable para dirimir la disputa. Al menos así lo manifiestan los siguientes relatos:

*Los paros grandes los empezamos en el noventa, con paros, marchas, cierre de fronteras. Imaginate, como todo, al principio era más rudimentario. Entonces nosotros tuvimos muchos conflictos. Pero eso como se consiguió, peleándola cada día... que hoy hasta los mismos delegados lo tienen naturalizado cómo encararlo y cómo hacerlo* (Referente Sindical (MV) - Camioneros - RS-MV; 06.04.2011, las cursivas son nuestras).

Anteriormente [en referencia a los '90], *fue con muchas luchas. [...] Hubo cortes de ruta en la zona del litoral, cortes de fronteras. Hoy gracias a Dios esa metodología, se va acotando. Yo priorizo más el diálogo que la confrontación. [Pero] cuando no hay diálogo, la confrontación parece ser que es lo que el otro entiende. Nosotros fuimos modificando, mutando durante los '90 y arrancando el 2000, empezar a modificar la metodología: ver en el diálogo que el beneficio que sea equitativo. Nosotros dialogamos y luego actuamos* (TDelegado Rama Correos - TD\_B\_Correo; 04.10.2011, las cursivas son nuestras).

En suma, las referencias históricas respecto a los conflictos del pasado afrontados por Camioneros indican que sus opciones estratégicas apuntaron a adaptar sus prácticas institucionales con el fin de enfrentar las transformaciones del

contexto. En efecto, los testimonios analizados señalan que su metodología ha atravesado un proceso “de madurez” y “aprendizaje”, a partir del cual el gremio pasó de la confrontación abierta, particularmente por su rol en el MTA, a establecer ciertas instancias de diálogo y negociación que favorecieran, al menos desde esta primera aproximación al tema, un mejor balance entre cooperación y conflicto. A continuación, se presentarán los restantes indicadores propuestos para estudiar la capacidad de movilización con el fin de profundizar el análisis.

## **7.2. Negociaciones frente al conflicto con los empresarios y/o el Estado**

Para estudiar la forma en que se establecen las negociaciones entre Camioneros y los empresarios y/o el Estado frente a los conflictos, en este apartado se describen y analizan cuáles son los mecanismos a través de los cuales se entablan diferentes instancias de diálogo entre esos actores, con el fin de alcanzar cierto balance entre cooperación y conflicto.

A tales efectos, se estudiaron los relatos de gerentes de relaciones laborales, representantes de cámaras empresarias, del Estado, de Camioneros, y de los propios delegados y trabajadores. Si bien se encontraron coincidencias entre sus testimonios, para una mejor comprensión de éstos, se distinguieron las instancias de negociación desde la mirada de las empresas (incluyendo tanto a los gerentes de relaciones laborales como a los representantes de cámaras empresarias), los dirigentes sindicales, representantes del Estado y, por último, la de los delegados y trabajadores.

En primer lugar, los relatos de gerentes de relaciones laborales coinciden en que las posibilidades de negociación y diálogo que se puede llegar a establecer con Camioneros para resolver un conflicto en las empresas –previo a la toma de medidas de acción directa– son escasos y dependen estrictamente del tipo de relación que cada compañía establezca con el gremio.

De hecho, si el sindicato recurre (sin mediaciones) a medidas de acción directas, las tratativas para destrabar el conflicto se tornan más tensas y, “con el conflicto en la puerta”, la presión y las pérdidas económicas de las empresas se incrementan. A diferencia de la industria, los servicios de transporte y logística, por ejemplo, no pueden almacenarse y comercializarse más adelante, por lo tanto,

cualquier tipo de medida de acción directa en estos segmentos de actividad, además de frenar la prestación del servicio, limita la posibilidad de que los transportistas cobren por los servicios prestados, lo cual disminuye su facturación.

Es más, en algunos conflictos muchas veces la solución no está en manos de los transportistas y/o empresas logísticas puesto que éstas, para poder incrementar salarios regularmente, modifican las tarifas a sus clientes (o dadores de carga), considerando que la mano de obra insume el 70% en el esquema de los costos logísticos. Es decir, lo trasladan a los costos. Por lo tanto, la negociación de salarios se transforma también en una negociación comercial de las tarifas del transporte. En esa dirección, uno de los entrevistados –representante de una cámara empresaria de la rama aguas y gaseosas–, señaló que una de las opciones estratégicas adoptadas por Camioneros fue presentar sus demandas directamente a los dadores de cargas y no a los transportistas. Esto le permite al gremio no sólo negociar salarios y condiciones laborales para sus trabajadores, sino también activa la negociación de las tarifas de los fletes que los dadores de carga deben abonar a las empresas transportistas o logísticas. En esta “triangulación” de la negociación, ganan los transportistas y los trabajadores, mientras que los dadores de carga terminan negociando la tarifa de los costos logísticos con el sindicato.

Simultáneamente, cuando el gremio inicia las negociaciones con los dadores de carga, la difusión de los conflictos aumenta. En efecto, el impacto en los medios de comunicación y en la opinión pública que implica una amenaza o medida de acción directa en grandes empresas –como pools de siembra, cerveceras, fabricación y distribución de aguas y gaseosas, grandes súper e hipermercados y la distribución de combustibles– le imprimen mayor presión a estos conflictos debido no sólo a las posibles pérdidas económicas de esas compañías, sino también al potencial desabastecimiento de productos en el mercado.

Por su parte, en la sub-rama recolección, la presión de la medida pasa por la acumulación de los residuos en centros urbanos y los problemas que eso puede ocasionar a nivel ambiental y sanitario; mientras que en el transporte de caudales o combustibles, la amenaza pasa por el fantasma del desabastecimiento de cajeros automáticos y estaciones de servicio.

Por las razones señaladas, los representantes de cámaras empresarias o gerentes de relaciones laborales entrevistados coinciden en que cuando se sientan a negociar con Camioneros, “no se sientan a negociar, se sientan a tratar de perder lo menos posible”.

Al mismo tiempo, uno de los testimonios que se transcriben a continuación marca una articulación de opciones estratégicas por parte de Camioneros respecto a cómo se negocian los reclamos. En efecto, al igual que la *capacidad de negociación* (cfr. capítulo V), frente a los conflictos también existe una negociación sectorial, es decir a nivel de actividad, y otra a nivel de sub-rama o empresa. En el primer caso, intervienen directamente los representantes de las cámaras empresarias y los máximos dirigentes del sindicato o la Federación; mientras que en el segundo, las opciones estratégicas de cada empresario se restringen al tipo de “relación directa” que éstos establezcan con el gremio.

Otro rasgo central en la estrategia de Camioneros frente al conflicto, ha sido trasladar los reclamos a los “dadores de carga”, es decir, a los clientes de las empresas transportistas para obtener mejores resultados (principalmente, incrementos de salarios).

A continuación se transcriben los fragmentos relevantes de las entrevistas realizadas a gerentes de relaciones laborales y representantes de cámaras empresarias que constatan estas interpretaciones:

La realidad es que nunca un conflicto de Camioneros terminó bien para la empresa. [Es decir] te avisan y si vos resolvés el tema antes, mejor; pero seguramente vas a tener que poner plata, pero lo resolvés. [Además] *si tenés que negociar con el conflicto en la puerta, en general perdés más, [...]*.

[Por eso] *hoy sabemos que más vale tener una buena relación [sino] no hay chance de diálogo. Y también te genera ir a negociar bajo presión. A ver, claramente es el modus operandi que tienen, así terminan ganando y consiguiendo las cosas. [Entonces] hoy cuando vas a negociar, en realidad vas a tratar de perder lo menos posible* (Gerente de Relaciones Laborales Logística y Distribución –Hipermercado - GRLL\_JJ\_Log.y Distrib.-Hipermercado; 12.10.2011, las cursivas son nuestras).

*Si el conflicto se generalizó es mucho más difícil la negociación. Porque las posiciones ya son más extremas, intervienen los “capitotes”, y no la gente específica que conoce de la rama, su operatividad, etc. etc. Y se te hace inmanejable porque el modus operandi de la negociación de Camioneros es*

*que no negocian y ponen: "Estas son las condiciones; te gusta, bien; no te gusta, seguimos parando, llámame cuando estés".*

*Cuando el conflicto es de una empresa con sus delegados y/o con la gente referente de la rama, ahí todavía hay poder de negociación. Si logras un acuerdo en esa instancia es mejor porque no pasa a una generalización, que ya te pararon la producción, no la producción, pero la planta: te ponen los camiones en la puerta y no sale nadie.*

En el caso nuestro, además, cuando se generaliza tenemos el otro problema. Nosotros estamos en el medio entre los trabajadores, de un lado, y las empresas dadoras de carga, del otro. [Entonces] llega un momento que termina hablando [directamente] con la empresa dadora de carga. Y ésa es otra gran *genialidad* de Moyano: *llegó a la fuente del dinero porque él sabía que la plata estaba del otro lado, no era un problema de los transportistas; quienes terminan poniendo esa plata tienen que ser los dadores de carga.* ¿Qué hizo Moyano? Ir a hablar con los dueños del negocio, como él dice. Con las petroleras, no con los 'transportitos' de petróleo. En el caso nuestro hablaba con Coca-Cola, con Pepsi, con Quilmes, con Danone. Hablaba con nosotros hasta un punto, pero cuando el conflicto se generalizaba, directamente iba a hablar con ellos.

Además, al *bloquear esas empresas sale en la primera tapa de los diarios*. Es lo mismo que el transporte público. El día que te paró el subte también salió en la primera página de los diarios. Bueno, *el día que te paró un camión podés llegar a generar desde la falta de facturación de un día para cualquier fabricante, que es mucha plata, hasta empezar a hablar de desabastecimiento*. Depende de lo que sea, depende del rubro que sea (Representante Cámara Empresaria Aguas y Gaseosas (RepCE\_G\_Aguas y Gaseosas; 16.11.2011, las cursivas son nuestras).

Las negociaciones, depende. Si estamos hablando a nivel colectivo, de toda la actividad, o de determinadas presiones, ya sea en una empresa o en una rama.

Cuando son a *nivel de empresa o rama*, operan desde el sector gremial y, obviamente, con la *vía de hecho*. Estos últimos años se ha hecho que la vía de hecho es la forma de actuar en derecho para ellos: *todo vale, desde la asamblea, el piquete en la puerta, lo que sea*. [...] con lo cual el *empresario muchas veces tiene que negociar sí o sí porque sino no puede seguir prestando el servicio*. Cuando uno está defendiendo una actividad de servicios, no es lo mismo que una empresa industrial; en una empresa industrial uno tiene stock. En servicios, yo los fletes que no cumpla hoy no son fletes que los hago mañana, no los hago más. Y lo más seguro es que un conflicto dura uno, dos o tres días, pierda los clientes que tenga; entonces el día de mañana la empresa vale por los clientes que tiene, si pierde los clientes no sirve de nada. Entonces el empresario se ve obligado a negociar, pese a no tener interés en hacerlo.

A *nivel colectivo*, ya cuando es por *actividad*, evidentemente ha habido un... antes se negociaba de una manera, *iban todos, qué sé yo; últimamente, en los últimos años ya ha habido una negociación más directa con él, con Moyano, del presidente de [esta organización]*, mío y nadie más, y tratar de ponernos de acuerdo en los puntos que tenemos a tratamiento.

[Esta] es una realidad que *las empresas aceptan, que es una forma de crecer, de acompañar el crecimiento, y lo que fuera, porque es un modelo económico y político promovido también por el gobierno*. Así que los empresarios no pueden

*ser como Don Quijote y luchar contra los molinos de viento, ¿no? Tienen que tratar de seguir la realidad y adaptarse a esa realidad. El que quiera chocar con la realidad, lo más seguro es que se hunda* (Representante Cámara Empresaria Transporte y Logística - RepCE\_Y\_Transp y Log; 12.04.2011; 24.10.2011, las cursivas son nuestras).

Por lo expuesto, las referencias analizadas coinciden en que el mecanismo para iniciar las negociaciones con Camioneros frente a un conflicto es: primero el “aviso”, a través del cual el gremio establece cuáles son sus demandas para que luego la empresa proponga las posibles soluciones. Cuando esto no sucede, el sindicato inicia medidas de acción directa en las que “todo vale, desde la asamblea, el ‘piquete’ [bloqueo] en la puerta, lo que sea”.

En segundo lugar, si se analiza el papel de Estado en la mediación de los conflictos –por lo general mediante el proceso de conciliación obligatoria<sup>173</sup>, o en algunos casos para homologar algunos acuerdos concertados por las partes– el diálogo suele ser más ríspido; de hecho el sindicato utiliza esta instancia para darle mayor publicidad<sup>174</sup> a sus conflictos y de esa forma incrementar la presión sobre los empresarios, e incluso sobre el mismo Estado, para lograr sus objetivos. Así lo relataba el representante del Estado entrevistado en esta investigación:

La metodología es de... es conflictiva. Cuando los traen acá y no lo pudieron cerrar en el sindicato, es venir y decir: –“Pasalo”.

Un ejemplo para que veas cómo son las cosas [...]. *Una vez Pablo Moyano dijo acá que si no le daban lo que quería paraba el país. Fue tapa de Clarín durante 8 días seguidos la amenaza.* Le pedían un adicional en la rama de los petroleros. (Representante del Estado - REst\_X\_Negociación; 16.08.2011, las cursivas son nuestras).

Asimismo, debe tenerse presente que, por ejemplo, frente a un posible desabastecimiento de alimentos, combustible o dinero en los cajeros automáticos de los bancos, como así también la suspensión del servicio de recolección de residuos en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, el Estado puede actuar de oficio e intervenir en el conflicto para evitar su escalada, encauzando las negociaciones que

<sup>173</sup> La ley N° 14.786 (artículos 1º y 2º) establece una instancia previa de negociación frente a un posible conflicto, antes de que alguna de sus partes recurra a medidas de acción directa. Cualquiera de éstas puede comunicar al MTEySS la situación y ambas deberán avenirse a una mediación. No obstante, el propio MTEySS puede intervenir de oficio de acuerdo a la naturaleza de la demanda.

<sup>174</sup> Esto se evidencia a partir de la cobertura de los medios de comunicación de los conflictos de Camioneros en los que asiduamente se publican noticias sobre el gremio. Fuentes relevadas: Clarín (etiqueta Camioneros), La Nación (Tags Camioneros), Página 12, El Cronista Comercial y Ámbito Financiero. También, sobre el tratamiento de los medios respecto al discurso de este sindicato puede consultarse Coscia, 2007 y 2011.

viabilicen su resolución, puesto que su relevancia interfiere en el funcionamiento cotidiano de la sociedad.

No obstante, de acuerdo a los relatos recabados, desde 2003 el papel del Estado frente a la resolución de estos conflictos inclinó la relación de fuerzas a favor del gremio, producto de su alianza con el gobierno (*cf.* Capítulo VI). Así lo señalaban los gerentes de relaciones laborales y representantes de cámaras empresarias consultados:

Saben que tienen –por lo menos hasta ahora lo han tenido– todos los *contactos políticos que tienen que tener para volcar a su favor el conflicto*. Por ahí *la empresa pide la conciliación obligatoria y no se la dan*. Entonces *tenés que estar cuatro días con la planta parada, y vos sabés que a medida que va avanzando la situación, se va desgastando y te vas debilitando*. Entonces ellos *saben perfectamente que tienen esa carta en la manga y la utilizan, claramente. Son agresivos, son conflictivos, y explotan al máximo esas cosas* (Gerente de Relaciones Laborales Logística y Distribución –Hipermercado - GRRLL\_JJ\_Log.y Distrib.-Hipermercado; 12.10.2011, las cursivas son nuestras).

El Estado actual es un Estado medio “bobo”, donde no hay forma de hacer cumplir la ley (Representante Cámara Empresaria Transporte y Logística - RepCE\_Y\_Transp y Log; 12.04.2011; 24.10.2011).

Sin embargo, la interpretación de algunos representantes del ámbito empresarial respecto a la utilización de las alianzas políticas para resolver los conflictos a favor de Camioneros debe matizarse, puesto que las empresas también se beneficiaron de esa alianza mediante el intercambio mutuo generado a través de la negociación de políticas públicas destinadas al transporte, la logística y servicios anexos (*cf.* capítulo IV). Por este motivo, es que “*gran parte del empresariado que lo sostiene [...] porque indudablemente tienen rentabilidad*”. Así lo relataron algunos gerentes de relaciones laborales y representantes del sector empresario:

Moyano mostró una gran habilidad, un gran liderazgo, no solamente de la estructura interna del sindicato, sino a nivel país. *Supo políticamente negociar con las personas que iban teniendo poder en la Argentina*.

Indudablemente que *hay una gran parte del empresariado que lo sostiene*. Y si lo sostiene es porque indudablemente, *tienen rentabilidad* (Gerente de Relaciones Laborales Correo y Clearing - GRRLL\_M\_Correos; 15.09.2011, las cursivas son nuestras).

Esta presión manifiesta a raíz de tanto piquete y corte de ruta trae [...] *costos ocultos que los paga el consumidor*. Porque ¿quién te pensás que paga los días que los camioneros no trabajan para ir a los actos, a los cortes y demás? *Eso lo paga la gente en el precio final de los productos*. Ni el gobierno ni los

empresarios se van a hacer cargo de esos costos. Ahí para mí está el problema. (Representante de Cámara Empresaria Transporte y Logística - RCE\_R\_Transp y Log; 02.08.2010; 14.07.2011; 12.05.2012, las cursivas son nuestras).

De alguna manera, lo que estas referencias indican es que en las instancias de negociación, la alianza de Camioneros con el Estado le ha permitido adoptar opciones estratégicas que aumentan la presión sobre los empresarios para poder llegar a un acuerdo más satisfactorio/cercano a sus intereses.

Sin embargo, las empresas también se beneficiaron de esa alianza, no sólo gracias a la negociación de políticas destinadas al sector (*cf.* Capítulo IV), sino que además, desde 2003, los costos por incrementos salariales de estos trabajadores se han trasladado a precios, por lo cual las empresas no han perdido rentabilidad. Al mismo tiempo, esto explica por qué el gremio presiona sobre los dadores de cargas y no sólo sobre los transportistas, pues aquéllos son los que verdaderamente pueden trasladar los incrementos en los costos a precios, mientras que los transportistas sólo pueden modificar la tarifa del flete, que en definitiva terminan pagando sus clientes. En este sentido, tal como lo señaló uno de los entrevistados:

*Moyano llegó a la fuente del dinero porque él sabía que la plata estaba del otro lado, no era un problema de los transportistas; quienes terminan poniendo esa plata tienen que ser los dadores de carga* (Representante Cámara Empresaria Aguas y Gaseosas (RepCE\_G\_Aguas y Gaseosas; 16.11.2011, las cursivas son nuestras).

En síntesis, en este esquema de negociación no hay grandes perdedores. Es decir, estos actores han logrado encontrar, a su modo, un balance entre el conflicto y la cooperación.

En tercer lugar, el relato de uno de los dirigentes de Camioneros entrevistados señala que la mejor negociación es aquella en la que nadie queda conforme con lo que se pidió o con lo que se cedió. Lo cual indica que, al igual que los empresarios, el sindicato también se sienta a negociar tratando de “perder lo menos posible”, aunque, sin dudas, con otra capacidad de presión.

Te digo lo que dice Moyano: la mejor negociación es la que nosotros no nos quedamos conformes y los empresarios tampoco. Porque si yo me quedo conforme, me queda la duda de que le podría haber sacado más; y si el empresario se queda conforme dice: –“Estos [tipos] me pasaron (Representante Federación - RS\_FEDCAM; 21.03.2012).

Cabe resaltar que los testimonios del sector empresario analizados en los párrafos anteriores, coinciden con los de los representantes y dirigentes de Camioneros respecto a la posibilidad de entablar negociaciones antes de tomar medidas de acción directa, como también trasladar sus demandas a terceros (específicamente, los dadores de cargas), lo cual, a su vez, responde a las transformaciones que se van produciendo en el esquema productivo. En definitiva, lo que se busca con esta opción estratégica es encontrar el actor más relevante de la cadena de abastecimiento para ocasionar mayor impacto y publicidad. Así lo demuestran los siguientes relatos de los dirigentes del gremio:

Nosotros, cuando intuimos que hay alguna empresa que está haciendo mal las cosas le hacemos una inspección [...] Entonces nosotros *primero le avisamos para que corrijan, no corrigen, entonces después ya tomamos una acción directa* (Referente sindical (MH) - Camioneros - RS-MH; 08.09.2012, las cursivas son nuestras).

*Parando delante de las cerealeras [por ejemplo] aunque no tengan relación con nosotros, es la única forma de poder lograr [algo], porque si no tenemos que ir y apretar a cada patroncito que tiene dos o tres camiones*, porque no todas las empresas son La Serenísimas, o las de Recolección. También hay muchos transportistas a los cuales no podés sacarle nada... No estoy con el piquete por el piquete... pero esta es una forma de lograr algo, ¿me entendés? (Referente Sindical (MV) - Camioneros - RS-MV; 06.04.2011, las cursivas son nuestras).

Desde la defensa del interés de esos trabajadores *no es incorrecto que ellos hayan considerado que podía ser más efectivo trasladar la medida a las exportadoras o a las aceiteras*. Era afectar un eslabón de la cadena en la que se podía lograr la reivindicación. Son las herramientas que van buscando y viendo los trabajadores; *las transformaciones económicas o productivas generan quizás nuevos métodos de conflictos: afectar otro eslabón de la cadena, no el de la actividad propia* (Representante Camioneros - RLS\_Camioneros; 06.02.2012, las cursivas son nuestras).

Por último, los testimonios de los trabajadores y delegados entrevistados son más heterogéneos respecto a las negociaciones que se establecen en los lugares de trabajo. De hecho, al igual que lo señalado en el capítulo VI, las negociaciones en esos espacios se subordinan al tipo de relación que el delegado establezca tanto con el sindicato y sus dirigentes, como con los trabajadores.

En esa clave, las referencias recolectadas indican que los delegados primero intentan una mediación interna con sus jefes directos en la empresa. No obstante, alertan a los dirigentes de la rama o de la delegación/seccional de la zona donde se

desempeñan (y en algunos casos, a los dirigentes del sindicato central). Es decir, ningún delegado inicia medidas de acción directa sin contar con el apoyo de algún representante del gremio que esté por encima de ellos. Esto lo hacen por dos motivos. Primero, para tener el aval del sindicato en caso de que el conflicto escale; segundo, para presionar a la empresa. En cierta forma, ésta sería la instancia de “aviso” que señalaban más arriba los gerentes de relaciones laborales. De hecho, en este estadio del conflicto, aún existe un margen de negociación, e incluso algunos de los delegados lo señalan como una “instancia de diálogo”, aunque otros gerentes y empresarios no lo perciban de esa manera. Con todo, es claro que al alertar a los dirigentes centrales, la presión aumenta. De esta forma lo describieron los propios actores:

*La metodología se impone de acuerdo a las circunstancias y la posición de la empresa. ¿Quién te garantiza de que la empresa no niega antes el diálogo?*

Yo las necesidades o diferencias trato de cubrirlas con el jefe. Cuando el jefe no me puede dar una solución, recorro al gerente. En ese ínterin, yo comunico a mi secretario de rama: –“Mirá, me está pasando esto. Te pongo en conocimiento”. Yo voy a accionar como corresponde, escalón por escalón, para llegar a una solución. Pero cuando vemos que a los *diez días ya no pasa nada, y que la última puerta se cerró, bueno, ya el secretario [de la rama] sabe.*

*A veces la empresa, sin demasiadas luchas o discusiones de por medio ceden más. Hoy creo que son más, mucho más flexibles las charlas que hace diez años atrás, muchísimo más (TDelegado Rama Correos - TD\_B\_Correo; 04.10.2011, las cursivas son nuestras).*

Acá no se llega al paro. Nosotros hace dos años tuvimos una experiencia fuerte que estuvimos al borde de parar. Y no se llega. *Yo estaba en comunicación con Pablo Moyano: –“Negro, hacé lo que quieras”, y mi celular sonaba, sonaba el de la empresa, y no se llegó al paro. Uno metiendo presión, ¿me entendés?, para que lo llamen y conseguir cosas para los trabajadores*

*[Pero] sabían que lo iba a hacer. Ya estaba conectado con el sindicato, que ahí lo tenés que tener, y tenerla vos la relación también, porque vos no tenés relación con ellos [el sindicato y sus dirigentes], si te cierran las puertas... Que te quiero decir... O sea, yo tengo que tener un respaldo para mí y para los trabajadores más que nada. Si me llega[n] a decir que no y después se desbanda y hasta mi casa me corren si llega a pasar algo. Entonces yo busco un aval (Trabajadores y delegados Rama Correos - TyD\_EyS\_Correo; 30.09.2011, las cursivas son nuestras).*

Por otro lado, el rol de las seccionales o delegaciones del sindicato más cercanos a los lugares de trabajo tienen especial relevancia. Esto se debe a que los dirigentes que manejan esos espacios pueden tener aspiraciones de mayor participación dentro de la estructura organizacional del gremio. Por lo cual,

encabezar un conflicto y las negociaciones para resolverlo les permite mostrar su habilidad para controlar la situación frente a la dirigencia central. Por lo tanto, en algunos casos pueden impulsar demandas que, quizá en la práctica, no necesariamente responden a los intereses de los trabajadores. Del siguiente modo lo relataba un grupo de trabajadores y su delegado, entrevistados en el marco de esta investigación:

Delegado: Acá por ejemplo, *hay conflictos que yo no los llevo al gremio, ¿por qué? Porque el gremio vos lo tenés que tener de amigo y no de enemigo, ¿por qué es esto?, porque ellos mismos te llevan a un conflicto, o saben que vos estás en un conflicto, y vienen y te [insisten]: –“No, vos tenés que hacer así, esto, pa, pa, pa”*.

Trabajador 1: Perdón, no el gremio, a las *delegaciones*. Porque el tipo de la delegación quiere “subir” también, entonces busca... Entonces: él [en referencia al delegado] *maneja la cosa de la puerta de la empresa hacia adentro, no deja que el gremio se meta, ¿entendés?*

Delegado: ¿Por qué?, no me pasó, pero he visto casos que mandaron al frente al delegado con un conflicto, después ellos fueron, arreglaron, y vos sos el que queda mal parado... Yo siempre tengo conflictos, pero no voy al paro, ¿por qué?, a veces porque no hay trabajo, a veces porque la gente dice: –“No, XX, no da”, o capaz que estamos parados diez y los otros quieren trabajar. Entonces yo me manejo de otra forma, los denuncié al Ministerio de Trabajo para que los inspeccionen (Trabajadores y delegados Rama Transporte y Logística - TyD\_SS\_Transp. y Log.; 30.07.2011, las cursivas son nuestras).

Evidentemente, frente a estas situaciones algunos delegados suelen establecer mecanismos propios que “*dejen afuera al sindicato*”, pero a su vez le permitan presionar al empresario para lograr sus objetivos.

En suma, los relatos presentados y analizados coinciden en que Camioneros deja pocos espacios abiertos para la negociación. A grandes rasgos, los mecanismos que se activan frente a una demanda del gremio funcionan de la siguiente forma: primero existe una instancia de “aviso”, en la que muchas veces participan los propios delegados en los lugares de trabajo, una vez más, como intermediarios entre el gremio y las empresas. En esta fase, se establecen las condiciones para encarar el proceso de intercambio de posiciones.

Posteriormente, si esa etapa de “diálogo” fracasa, el sindicato toma medidas de acción directa y desde ese momento las negociaciones de los empresarios se orientan a “perder lo menos posible”. Para poder llegar a esto, Camioneros suele presionar de diversas formas, pero sin dudas la amenaza de desabastecimiento, la

relevancia pública de estas medidas, las pérdidas que esto ocasiona a los empresarios y el rol del Estado en la intervención de los conflictos –usualmente a favor de Camioneros– suele “acercar posiciones”.

Sin embargo, algunos testimonios resaltaron que las empresas, aun frente a las presiones del gremio, no han perdido rentabilidad puesto que los costos por incrementos salariales suelen trasladarse a precios. Al mismo tiempo, esto explica por qué el gremio –manteniendo su estilo de negociar “por arriba” y “por abajo”– adoptó como opción estratégica presionar sobre los dadores de cargas y no sólo sobre los transportistas. Como se mencionó, aquéllos son los que verdaderamente pueden trasladar los incrementos en los costos a precios, mientras que los transportistas sólo pueden modificar la tarifa del flete, que en definitiva terminan pagando los dadores de carga.

En otras palabras, y tal como se mencionó más arriba, en este esquema de negociación no hay grandes “perdedores”. Es decir, estos actores han logrado encontrar, a su modo, cierto balance entre el conflicto y la cooperación.

### **7.3. Organización de la acción colectiva en Camioneros**

En este apartado, se estudia la organización de la acción colectiva buscando establecer cómo se dispone el sindicato a llevar a cabo determinadas medidas de acción directa. Esto implica indagar acerca de cuáles son los mecanismos que se activan a la hora de enfrentar una determinada situación conflictiva y cómo se preparan los actores para coordinarla y, finalmente, concretarla.

En esa clave, en primer lugar, se analiza la mirada de los gerentes de relaciones laborales de las empresas. Ellos coinciden en que éste es un gremio con una importante capacidad para organizarse, la cual responde a los recursos, tanto económicos como humanos, de los que dispone para afrontar sus demandas.

En tal sentido, el testimonio que se presenta a continuación señala que el sindicato, para mostrar mayor capacidad de movilización, muchas veces “contrata” personas destinadas a incrementar el número de “trabajadores” que protagonizan públicamente las medidas de acción directa. No obstante, y sin menospreciar este dato, a lo largo de los relatos que se presentan en el capítulo, puede apreciarse que ésta no es una característica de peso para el desarrollo de los conflictos del gremio.

De hecho, tal como se ha mencionado en los párrafos previos y analizado en estudios preliminares de carácter exploratorio (Pontoni, 2011b; 2013), la relevancia que adquieren los conflictos de Camioneros no se vincula estrictamente con la cantidad trabajadores movilizados –llevado al extremo, con sólo colocar un camión atravesado en la puerta de cualquier empresa, este gremio puede bloquear el ingreso y egreso de mercadería a una planta–, sino con el perjuicio potencial que aquéllos pueden ocasionar a las compañías a raíz del desabastecimiento, “caos operativo”, la imposibilidad de facturar los servicios que se deberían prestar, etc. Así lo ilustra este testimonio:

E: [Tienen] un nivel de *capacidad de conflicto muy grande*. Tienen muchos *recursos* para hacer un conflicto: son capaces de bloquear ocho días en Techint. ¡¡Ocho días, aguantando!! No todos los gremios pueden [hacer eso]!!.

I: ¿Recursos en qué sentido?

E: *Gente*. La gente que va corta, no es un paro, te bloquean. Necesitás darle comida para que estén ahí, sino no están ahí. Y además viene gente que no es del gremio, que son *contratados*, lo sabe todo el mundo.

[Además] *te cortan el centro de distribución con mucha facilidad, sin ningún gasto logístico en dos minutos te cortaron todo no solamente te cortan, sino te hacen una asamblea, te pararon la producción, que no es un corte, es para meter presión*. Te frenaron tres horas por turno la producción y te genera un *caos operativo*. *Conocen sus fortalezas y las explotan* (Gerente de Relaciones Laborales Logística y Distribución –Hipermercado - GRLL\_JJ\_Log.y Distrib.- Hipermercado; 12.10.2011, las cursivas son nuestras).

Lo que este relato muestra es que las empresas, aparentemente, tienen poco margen de maniobra para frenar una acción colectiva encabezada por Camioneros en la que se ven involucrados los trabajadores.

A su vez, aquéllos no sólo participan de los conflictos que puedan suscitarse en sus lugares de trabajo, sino que también existen situaciones puntuales que, sin ser necesariamente medidas de acción directa (como el día del camionero, el día del trabajador, u otros actos), afectan la asistencia del personal a las empresas. Además, tal como lo señala el siguiente testimonio, esto no es materia negociable, lo cual muestra la fuerte capacidad de organización y movilización que detenta Camioneros.

Por ejemplo, cuando hacen un acto masivo como el 15 de diciembre, el 1º de mayo, nos termina afectando el 80% de la dotación, y estamos hablando de 500 empleados. Otro gremio te lo pide, te lo negocia: te dice: –“Dame 10, dame 20”. Éstos no te negocian, te llevan la gente y punto. La alternativa que tenés es, sí, descontar a fin de mes el día o sancionar, y bancarte lo que venga (Gerente de Relaciones Laborales Logística y Distribución –Hipermercado - GRLL\_JJ\_Log.y Distrib.-Hipermercado; 12.10.2011).

Por otro lado, contrariamente a la opinión del empresario expresada en el relato anterior, acerca de "*la alternativa [de] descontar a fin de mes el día o sancionar*", a través de los testimonios de algunos trabajadores y de un representante del Estado se verificó que ciertas empresas colaboran con la organización de diversas manifestaciones del gremio, tales como: poner a disposición del sindicato una determinada cantidad de trabajadores para los actos, mediante la confección de listas que marcan quiénes (y cuántos) participarán de la movilización, o también aportando micros, comida o banderas, entre otros insumos necesarios para su realización. Incluso, algunos de ellos manifiestan que existe cierta "connivencia" de las empresas hacia los sindicatos para organizar los actos. No obstante, vale aclarar que esto sucede cuando se trata de actos conmemorativos, no así con medidas de acción concretas tales como bloqueos, paros, etc.

[Hay] *La connivencia de las empresas con el sindicato* –no del sindicato con las empresas–: dos días antes de una movilización tienen que meter 100 mil personas en River o en Plaza de Mayo, y cada una de las empresas les manda el listado de los trabajadores que están a disposición del sindicato para la movilización.

I: ¿Con eso qué ganan las empresas?

E: *Por ahí no ganan nada; es una lógica de actuación que se institucionalizó y la aceptan. Y si no la aceptan, en algún momento te los citan acá y se lo echan en cara. O sea, una empresa que no tenían nada para reclamarle, pero los citan acá y les plantean: –"Uds. no nos mandaron a nadie a River y se lo vamos a hacer pagar"* (Representante del Estado - REst\_X\_Negociación; 16.08.2011, las cursivas son nuestras).

*Para movilizarse, si no vas a firmar te descuentan el día, y ahí ves también cómo están metidas las empresas que también son aliadas con el sindicato,* (Trabajadores y delegados Rama Recolección - TyD\_GByCía\_Recolección; 28.04.2011, las cursivas son nuestras).

*La empresa te da las banderas, los micros; porque la bandera de "XXX" tiene que estar, que las vean las cámaras de televisión y que las vea Moyano. Y si vamos con la ropa, mejor, para identificarse. Entonces desde el palco que Moyano vea que el grupo de "XXX" es grande* (Trabajadores y delegados Rama Correos - TyD\_EyS\_Correo; 30.09.2011, las cursivas son nuestras).

Asimismo, lo que estos entrevistados relatan también se constató a través de una *observación participante* en el acto de Camioneros conmemorando el día del gremio, el 15 de diciembre de 2011, en el estadio de Huracán. En dicha ocasión se corroboró los micros y comida que las empresas disponen para este tipo de eventos. Cabe resaltar que las compañías que se manejan de esta forma son las más

relevantes dentro de los subsectores en los que el sindicato ejerce la representación de trabajadores (principalmente, correos, transporte y logística, y recolección). A su vez, lo más llamativo fue que las firmas que colaboraron con la organización y logística del acto fueron nombradas, una por una, durante el transcurso del evento para agradecer su contribución. Esto indica que para estos actores este tipo de situaciones son habituales. Por lo tanto, se interpreta como una práctica “institucionalizada” a través de la cual se entiende que las empresas buscan entablar y sostener “buenas relaciones” con el gremio, amortiguar los efectos de potenciales disputas en los lugares de trabajo, en orden a mantener cierto equilibrio entre el conflicto y la cooperación.

Por su parte, los dirigentes del sindicato comparan la organización del conflicto con una batalla, pues consideran que cada sub-rama es “una unidad de un ejército”. Este esquema les permite movilizarse rápidamente y, a su vez, coordinar las necesidades de cada subsector. Esto señala que la organización de Camioneros mediante diferentes sub-ramas (*cf.* capítulo II) permite no sólo una mejor comunicación base-cúpula, sino también una mayor articulación de las demandas de las diversas actividades en las que el sindicato representa trabajadores. De este modo lo señalaba un dirigente gremial:

*Ahora [el conflicto] está más concientizado y armado. Nosotros no teníamos tantas ramas... Hoy cada rama es una unidad de un ejército que cuando se toma una decisión cada uno sabe cómo hacerlo y qué hacer en forma rápida. Eso nos da una un poder de movilización rápido y aceitado que antes no teníamos (Referente Sindical (MV) - Camioneros - RS-MV; 06.04.2011, las cursivas son nuestras).*

Por último, la opinión de los trabajadores respecto a la organización de la acción colectiva por parte del sindicato es más heterogénea y responde, básicamente, al rol del delegado en cada lugar de trabajo y al tamaño de las empresas en la que se desempeñan. En función de esos factores, cada delegado administra el conflicto según las posibilidades que presente cada espacio laboral en particular.

En ese sentido, se halló que los delegados tienen más posibilidades de organizar y coordinar a los trabajadores si éstos se desempeñan en grandes establecimientos (como por ejemplo, las empresas de recolección, correos privados, o importantes centros de distribución). Al mismo tiempo, se entiende que en estos

espacios la organización y coordinación está más aceptada y es viable debido al apoyo que esas empresas suelen brindar al sindicato para sus actos. Sin embargo, cuando se trata de bloqueos u otras medidas de acción directa –en solidaridad con la propia sub-rama o, en algunos casos, con otras sub-ramas–, quienes suelen participar son los delegados que cuentan con permiso gremial<sup>175</sup>, no necesariamente todos los trabajadores. De este modo lo reseñaban los entrevistados:

Delegado: En la rama *correos*, te dicen en la reunión: –“Bueno, muchachos, *necesitamos la mitad del personal que tengan. Ya está todo hablado, ya está todo arreglado, vayan y hablen con los jefes*”, *porque supuestamente ya la empresa está enterada. Nosotros venimos acá*: –“Bueno, mirá, nosotros necesitamos gente, fijate cómo vas a hacer”, “Listo”. Esto comúnmente se maneja por ramas, a no ser que sea algo más “grande”. Ahí te llaman: ponele, hoy que es viernes y te dicen: –“el lunes a las 6 de la mañana vamos a ir a un correo porque no le está pagando a los compañeros”, bárbaro. *Ahora, si es para otros, no; ya ahí es como que no, no es tanto, no es que nos llaman y nos dicen*: –“Eh, tenemos que ir todos”. *Tampoco te dicen dónde van. Muchas veces cuando necesitan gente no va gente de la misma rama. Van ponele, diez de correos, diez de esto, diez del otro, entonces se van juntando y va un grupito. No te dicen a qué empresa es. Debe ser para que no se filtre la información*: de llegar con la sorpresa, cuando están levantando las persianas los muchachos: –“Bueno, acá no trabaja nadie muchachos”, nos metemos todos adentro.

Trabajador 1: Ahora cuando tenemos que ir por ejemplo a *una movilización tipo como el 1º de mayo o algo así, eso se organiza por sectores. Hay una planificación*: –“Bueno, a tal hora comemos, salimos, mirá que Hugo habla a tal hora”. Mover a la gente, los micros, sí, pero se dan muchas reuniones. (Trabajadores y delegados Rama Correos - TyD\_EyS\_Correo; 30.09.2011, las cursivas son nuestras).

De acuerdo a este relato, la organización y coordinación de las movilizaciones y actos se planifica mediante reuniones anticipadas entre los delegados y los dirigentes del gremio, principalmente a través de cada secretario de las sub-ramas.

Por el contrario, en establecimientos medianos o pequeños, las posibilidades de disponer de un determinado número de trabajadores para las movilizaciones son diferentes debido a que las dotaciones de personal en esas compañías son más reducidas (es más, en algunas empresas de estas características no hay presencia

<sup>175</sup> El artículo 44 de la ley de asociaciones sindicales (Nº 23.551) estipula que las empresas deben conceder a cada delegado del personal una determinada cantidad de horas mensuales para realizar aquellas tareas que requieran ausentarse de la empresa. La cantidad de horas se estipula de acuerdo a lo negociado colectivamente. En el caso de Camioneros, el convenio Nº 40/89, (inciso 7.2.2) establece que “los delegados solicitados por la organización sindical con personería gremial en forma fehaciente, y por esta razón no asista a su trabajo, la empresa concederá el permiso solicitado, haciéndose cargo del jornal respectivo una sola vez por mes calendario”.

de delegados<sup>176</sup>). De este modo, algunos delegados, según las particularidades de cada lugar de trabajo, establecen si es viable o no que los trabajadores participen de las movilizaciones que organiza el gremio.

Aparte del rol del delegado, se entiende que la relación entre este tipo de empresas y el sindicato es diferente a la que éste mantiene con las grandes compañías, tal como se analizó en párrafos anteriores. En este sentido, se considera que las pequeñas y medianas empresas, al estar atomizadas, pueden pasar más desapercibidas frente a las presiones y/o controles que suele ejercer el sindicato en las grandes compañías. De hecho, la visibilidad de las grandes empresas frente al gremio se entiende que es mayor producto del intercambio y/o concesiones que se establece entre ellos (tanto a nivel macro como a nivel micro). Al menos esto es lo que se interpretó de los siguientes relatos:

La última vez [en la delegación] empezaron: “¿cuántos vas a llevar vos?” y anotaban lo que decía cada delegado. Cuando me tocó a mí: –“*Yo no puedo llevar gente*”, *porque hace dos meses venimos mal, y ayer me llegó trabajo y yo no puedo llevar a la gente. Mañana tengo que salir con todas las unidades y no los puedo sacar.* Pero les dije: “Cuenten conmigo”. *Algunos me miraron mal. Pero es un problema sacarle a la empresa; ellos te mandan a sacar gente.* Después otros delegados me dijeron que si yo no decía esto ellos no sabían cómo hacer para decir que no iban a poder llevar gente... pero, todo depende del delegado. Yo siempre les digo a ellos en la asamblea: –“Yo no los voy a llevar a un callejón sin salida”.

*Pero también tiene que ver con el tamaño de la empresa. Recolección, por ejemplo, es paro total. Si a Moyano se le antoja “mañana vamos al paro”, Recolección es total* (Trabajadores y delegados Rama Transporte y Logística - TyD\_SS\_Transp. y Log.; 30.07.2011, las cursivas son nuestras).

*Viene el delegado de la delegación a la que pertenecemos y se lleva de acá 8 micros, lleno hasta arriba, y también camiones abiertos largos para demostrar que tiene fuerza* (Trabajador exDelegado Rama Recolección - T(ex)D\_HLM\_Recolección; 13.04.2011, las cursivas son nuestras).

*A las movilizaciones [...] nosotros vamos a laburar, firmamos y nos subimos al micro, si no vamos nos descuentan el día... así es como acá se moviliza a la gente. Por lo menos en esta empresa...* De eso se encargan los delegados (Trabajadores Rama Recolección - T\_VyJ\_Recolección; 05.04.2011, las cursivas son nuestras).

<sup>176</sup> Según el artículo 45 de la ley de asociaciones profesionales (Nº 23.551), la cantidad mínima de trabajadores que representen al sindicato en cada establecimiento será: a) un delegado, para las empresas que tengan entre 10 y 50 empleados; b) 2 en aquéllas que posean entre 51 y 100; c) a partir de los 101 trabajadores podrá sumarse a lo estipulado un delegado cada 100 trabajadores.

[Por ejemplo] Mañana tenemos movilización, 8.30, nosotros *nos concentramos, con ropa de trabajo*, el delegado trae la información y *allá se firma una planilla* y se presenta allá entonces *cuando vos vas al sindicato y necesitas algo se fijan en si participaste o no... es recíproco todo*. Y nosotros en general *creemos que está bien...es una especie de ida y vuelta* (Trabajadores y delegados Rama Recolección - TyD\_GByCía\_Recolección; 28.04.2011, las cursivas son nuestras).

En suma, a través del análisis del modo en Camioneros se dispone a llevar adelante determinada medida de acción colectiva, se constató que la forma en que se organizan los paros, bloqueos y otras medidas de esta naturaleza difieren de las que dicho actor utiliza para actos conmemorativos u otro tipo de movilizaciones.

En el primer caso, la organización del conflicto se maneja como un *ejército* en el que *“cada rama es una unidad [y] cuando se toma una decisión, cada uno sabe cómo hacerlo y qué hacer en forma rápida”*<sup>177</sup>. Incluso, la organización de los bloqueos, u otras acciones, suele emprenderse en forma más encubierta para que “no se filtre la información”, y poder “sorprender” a la empresa al bloquear el ingreso de camiones a su/s planta/s.

En el segundo caso, la organización de actos conmemorativos (como el día del camionero, el del trabajador, etc.) o festejos del gremio (inauguraciones de sanatorios, hoteles, campings, etc.) presenta mayor heterogeneidad debido a: 1) el tamaño de las empresas; y 2) el rol de los delegados en cada lugar de trabajo.

Respecto al tamaño de las empresas, se observó que algunas de las más relevantes del sector transporte, logística y servicios anexos apoyan y contribuyen en la organización de los actos de Camioneros. Esto le permite al gremio una mejor organización y coordinación de sus movilizaciones; mientras que a las compañías les posibilita establecer una relación más armónica con el sindicato, amortiguar el impacto de futuros conflictos y, finalmente, sostener cierto balance entre cooperación y conflicto.

Por su parte, el rol de los delegados en cada lugar de trabajo reveló que los que se desempeñan en pequeñas o medianas empresas poseen más discrecionalidad en la movilización de los trabajadores para que participen de los actos u otro tipo de acciones que organice el gremio. De hecho, esta

---

<sup>177</sup> Referente Sindical (MV) - Camioneros - RS-MV; 06.04.2011.

discrecionalidad también responde a que la relación que establecen las pequeñas y medianas empresas con el sindicato suele ser más distante que la que éste sostiene con las grandes compañías. En otras palabras, el tipo de intercambio entre estos actores, como se señaló, es sustancialmente diferente.

#### **7.4. La metodología adoptada: los tipos de acciones que prevalecen en los conflictos encabezados por Camioneros**

En este apartado se analizan los tipos de acciones que prevalecen en los conflictos liderados por Camioneros.

En tal sentido, se asume la diferenciación y conceptualización realizada por Tarrow (1997) entre acciones “disruptivas” y “convencionales”. No obstante, ese autor entiende que la acción colectiva también puede ser “violenta”. Los tres tipos de acciones mencionados poseen diversos grados de desafío, incertidumbre y solidaridad; y dependiendo del nivel en que se den dichos factores, será caracterizada la acción.

La violencia suele ser un medio al que apelan grupos que generalmente no poseen otros recursos políticos. Sin embargo, el problema de la violencia es que legitima la represión, diversifica la opinión pública y suele atribuirse a un pequeño grupo cuya única expresión pasa a ser la confrontación abierta con las autoridades. Es por esto que, generalmente, las formas de acción colectiva que se han sucedido a lo largo de los últimos años oscilaron entre la convención y la disrupción, siendo la violencia, en muchos casos, el último recurso. Según Tarrow (1997), acciones violentas son los ataques a personas o propiedades, choques con otros grupos o con la policía, y el vandalismo.

En cambio, la disrupción, si bien provoca una ruptura en la rutina de la acción colectiva, sorprende y desorienta a los actores (especialmente, a las elites), no necesariamente llega a ser violenta. No obstante, Tarrow (1997) afirma que como la disrupción provoca una innovación en el repertorio de la acción, puede tornarse violenta producto de su inestabilidad, pero también puede institucionalizarse y convertirse en una acción convencional. Las acciones que tradicionalmente se consideran disruptivas son las ocupaciones, los bloqueos y paros con bloqueos.

Por último, las acciones convencionales, si bien en el pasado significaron una ruptura o interrupción en el repertorio de acción colectiva, con el paso del tiempo muchas se han institucionalizado, llegando a ser hoy parte del repertorio conocido y hasta aceptado por los actores involucrados en ellas. Es por esto que históricamente este tipo de acciones son las que han predominado en el repertorio de acción de los actores sociales. Tales son los casos, por ejemplo, de las huelgas, marchas, actos públicos, asambleas, pedidos de audiencias, panfleteadas y acciones legales.

Esta conceptualización permitió establecer, de acuerdo al tipo de medidas predominantes, la posibilidad que tienen los conflictos de Camioneros de trastocar la economía de los sectores en los que representa trabajadores (Silver, 2005:15). Esta autora señala que la alternativa que se les presenta a los sindicatos de equilibrar su poder de negociación en el sistema económico se torna clave de acuerdo al sector de actividad en el cual aquéllos representan trabajadores. En otros términos, esta posibilidad les otorga mayor margen de maniobra a la hora de negociar con los empresarios de un determinado sector industrial o de servicios que se considere clave para la economía de cierto país o región. Al respecto, los sectores mencionados por Silver son: el agroexportador y los servicios de transporte como puertos, ferrocarriles y aeropuertos, entre otros.

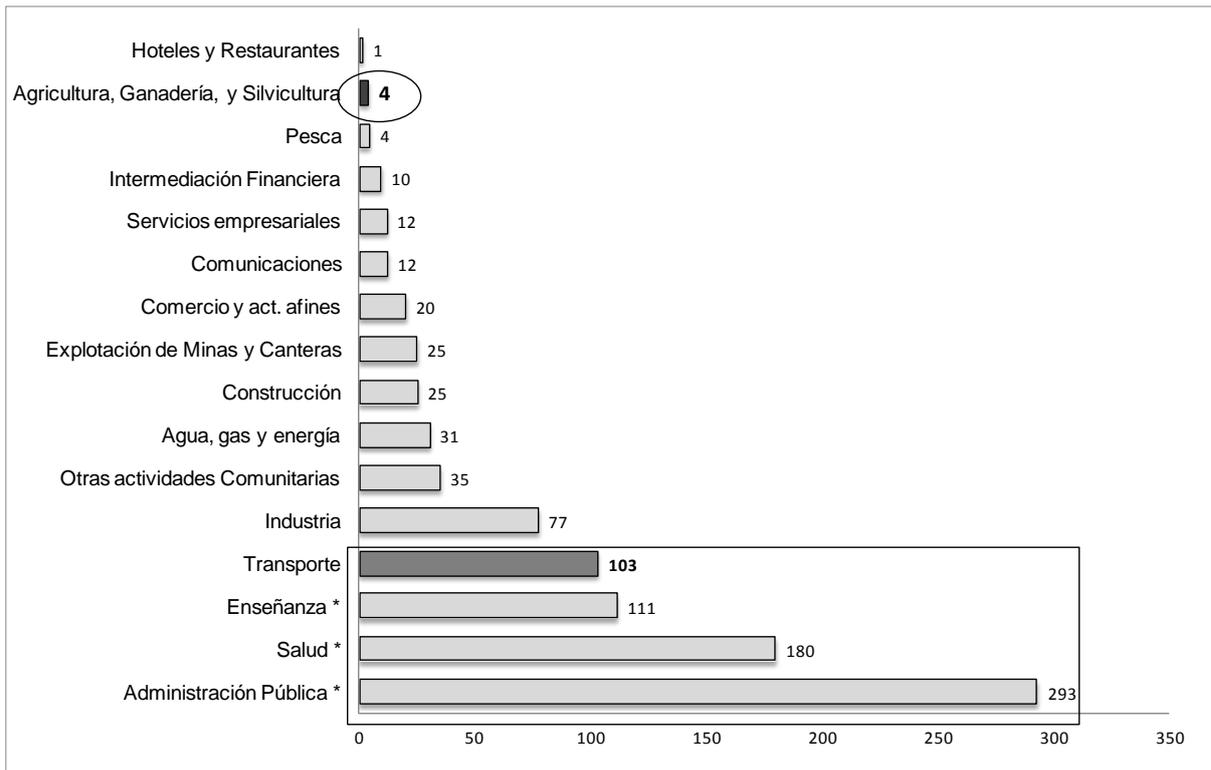
Más allá de que esta posibilidad sea más estructural que propia del accionar de los actores, considerando la perspectiva del enfoque estratégico, el hecho de utilizarla (o no) también se torna una opción estratégica en sí misma. Es decir, algunos sindicatos poseen esa capacidad –como por ejemplo, el de peones rurales<sup>178</sup>, en el sector de agricultura, ganadería y silvicultura, ligado a una de las actividades económicas centrales del país: la agroexportadora–, y sin embargo no necesariamente la utilizan para presionar a los empresarios en orden a mejorar la condiciones laborales de los trabajadores que representan. Tal es así que en ese sector se registraron, entre 2006-2011, un promedio de sólo 4 conflictos con paro, conformando así una de las actividades que menos disputas ha tenido en esa etapa (véase Gráfico N° 22). Mientras que la administración pública, salud, enseñanza y transporte (en el cual se encuentran los conflictos de Camioneros), son las actividades que más conflictos con paro presentaron durante el período referido.

---

<sup>178</sup> Representados por la Unión Argentina de Trabajadores Rurales y Estibadores (UATRE).

De allí la importancia de las opciones estratégicas que utilice cada actor de acuerdo a, no sólo las posibilidades estructurales o del contexto, sino también a sus propias decisiones de efectivizarlas.

**Gráfico Nº 22: Distribución de conflictos con paro según actividad económica en el país, 2006-2011.**



Fuente de los datos: MTEySS - Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales - Dirección de Estudios de Relaciones del Trabajo.

En tal sentido, para poder estudiar los tipos de acciones de Camioneros, metodológicamente se recopilaron las acciones convencionales y disruptivas protagonizadas por ese gremio a través de dos fuentes de información secundaria. Esta decisión obedece a la discontinuidad que ha tenido en el país la construcción de datos sobre conflictos laborales (Palomino, Spaltenberg et al, 2007).

Para el período 1991-2005, se consideró la base de datos confeccionada por la Consultora de Investigación Social Independiente<sup>179</sup> –CISI–, la cual ha registrado los conflictos laborales y otras formas de confrontación social desde 1991.

<sup>179</sup> Se agradece la posibilidad de acceder a estos datos al Lic. Alejandro Gonda.

Básicamente, esta base de datos recopila los conflictos que tienen lugar en Argentina a través de seis diarios nacionales y uno de corte gremial<sup>180</sup>. Lógicamente, las fuentes aludidas fragmentan una posible visión global de la conflictividad laboral puesto que, algunas medidas, debido a su escasa relevancia, suelen sub-registrarse por la prensa a nivel nacional. Sin embargo, los estudios laborales tradicionalmente han utilizado este tipo de fuentes para analizar fenómenos similares a los abordados en esta investigación (Silver, 2005; Etchemendy y Collier, [2007] 2008).

Desde 2006, es posible acceder a nueva información sobre conflictividad laboral, a partir de la base de datos sobre conflictos laborales<sup>181</sup> confeccionada por la Dirección de Estudios de Relaciones de Trabajo de la Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social<sup>182</sup> –DERT-SSPTyEL-MTEySS–, quienes retomaron la elaboración de datos públicos que contribuyan a interpretar la evolución de los mismos. De este modo, para el período 2006-2011 se utilizó esta base de datos, puesto que en ella se amplían las fuentes consultadas<sup>183</sup>.

No obstante, se consideró que ambas fuentes no pueden mostrarse conjuntamente, dado que si bien trabajan unidades de análisis similares, no son compatibles entre sí debido al tipo de relevamiento que se realiza en cada una de ellas, por lo que los datos se trabajaron en forma separada para evitar confusión en su interpretación.

En base a estas consideraciones metodológicas, en primer lugar se retomó el resultado de lo analizado en el primer apartado. Allí se señaló que Camioneros heredó de su trayectoria en el MTA su forma de actuar en el plano colectivo. De hecho, el MTA y otros movimientos sociales comenzaron a ensayar formas de acción colectiva que hasta ese momento eran poco usuales, tales como piquetes o cortes de rutas y calles, bloqueos, etc. Es decir, los conflictos se habían trasladado

---

<sup>180</sup> Clarín, El Cronista Comercial, Crónica, La Nación, Página 12 y El Diario Gremial, respectivamente.

<sup>181</sup> <http://www.trabajo.gob.ar/left/estadisticas/ConLab/>

<sup>182</sup> Se agradece la especial colaboración Héctor Palomino, Ricardo Spaltenberg y equipo, por sus recomendaciones y observaciones respecto a este trabajo.

<sup>183</sup> En esta base se recopila la información publicada en “125 medios de prensa de todo el país, que se consultan diariamente, a los que se agregan los medios especializados en noticias gremiales. Esta consulta se realiza a través de las ediciones electrónicas de los medios, a las que se suman los informes diarios del MTEySS que seleccionan la información laboral de los medios editados en Capital Federal” (Palomino, Spaltenberg et al, 2007:22).

de las fábricas (en las que quedaban muy pocos trabajadores producto del alto nivel de desempleo) a la calle. Por lo cual, la irrupción de ese tipo de medidas de acción colectiva, al principio violentas, buscó confrontar abiertamente no sólo con las autoridades sino también con un modelo político y económico agotado.

No obstante, como señala Tarrow (1997), algunas de esas acciones paulatinamente fueron tornándose disruptivas o convencionales y, por tanto, aceptadas y/o legitimadas por los actores. Tal es así que en el caso de Camioneros el bloqueo de ingresos a las empresas se convirtió en una de las formas de acción directa más usuales. Así lo relataron dos representantes del gremio:

[...] *¿Cuál es la herramienta o la metodología más eficaz en una acción colectiva? Yo creo que no es reprochable que Camioneros haya visto que en algunos o varios conflictos el método del bloqueo o del piquete era un método efectivo, digamos, de causar el mayor daño (o su potencialidad de daño) con el menor sacrificio.*

*Los trabajadores vieron que ese método es efectivo. [Después está] el escenario en que se plantea el conflicto, y en general, es aquel que es más idóneo para obtener lo que se pretende. [Entonces] sí, el conflicto se traslada a [por ejemplo] Puerto Madero, porque la empresa tiene sede ahí, le da más entidad, [sino] no se entera nadie. Es una forma de darle más visibilidad al reclamo (Representante Camioneros - RLS\_Camioneros; 06.02.2012, las cursivas son nuestras).*

*El piquete nació porque la misma sociedad no le [prestaba atención] a nadie, entonces el tipo aprendió que un día parándose en el medio de una avenida le [complicaba] la vida a medio mundo pero los puse de mi lado para que presionen también, y el que me tiene que solucionar mi problema se va a ver obligado a hacerlo, quiera o no quiera (Referente Sindical (MV) - Camioneros - RS-MV; 06.04.2011, las cursivas son nuestras).*

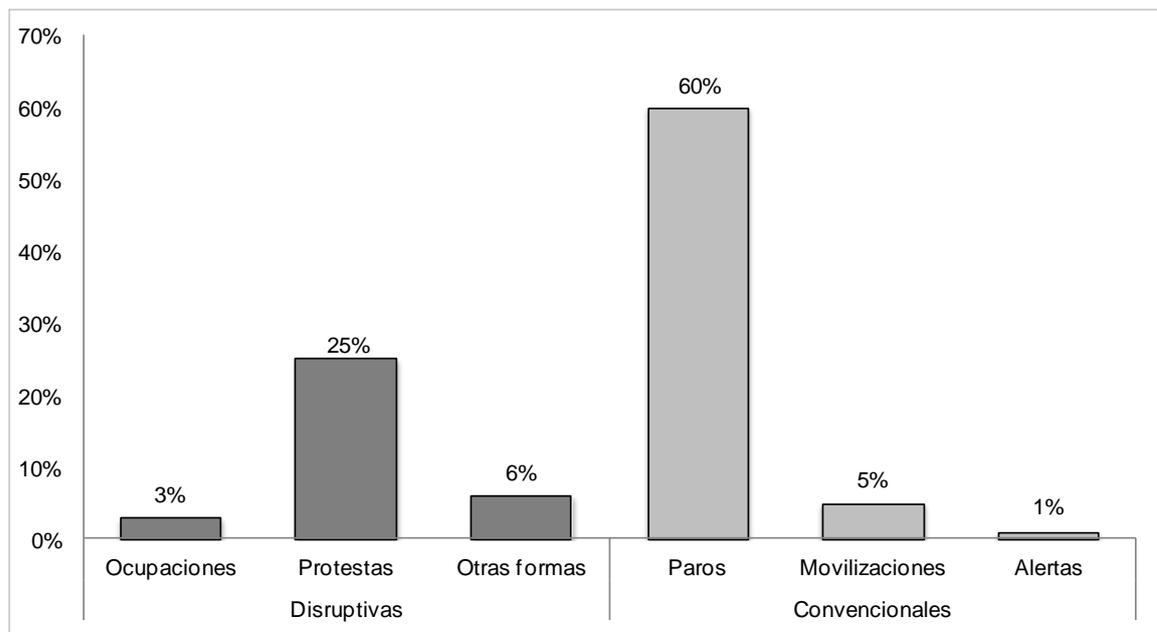
Estas referencias señalan cómo Camioneros encontró en los bloqueos una metodología apropiada para reclamar frente a las empresas, lo cual se suma, retomando lo afirmado en los apartados anteriores, a la potencialidad de este tipo de medidas en lo que hace al desabastecimiento de combustibles, alimentos, a la suspensión del servicio de recolección de residuos en un centro urbano como la ciudad de Buenos Aires, que, en definitiva, termina incrementando su capacidad de disrupción en la economía.

Con todo, al clasificar en “disruptivas” y “convencionales” los tipos de acciones llevadas a cabo por este gremio, se halló que durante el período 1991-2005 (véase Gráfico N° 23), Camioneros optó por impulsar una mayor cantidad de

demandas de tipo convencional (66%) –paros, movilizaciones y alertas– y, en menor medida (34%), acciones disruptivas –ocupaciones, protestas y otras formas–. Es más, el tipo de acción que primó en esta etapa fueron los paros (60%). Esto se interpreta como un mecanismo defensivo del sindicato frente a un contexto económico recesivo, en el que evidentemente buscó preservar las fuentes de trabajo y moderar, mediante este tipo de acciones, sus reclamos a los empresarios y al Estado.

De todos modos, la posibilidad de esos conflictos de trastocar el desarrollo del sector económico al que está ligado, se vincula no tanto al tipo de medida adoptada, sino a la posición clave de los diversos sectores de actividad económica en los que Camioneros representa trabajadores, y al uso que de ella hace para explotar al máximo esa característica estructural. Por lo cual se interpreta que, aun habiendo optado por acciones convencionales y por tanto más institucionalizadas, el gremio pudo defender las fuentes de trabajo de sus representados; aspecto no menor si se considera el contexto de profundo desempleo y recesión económica en el que aquéllas tuvieron lugar.

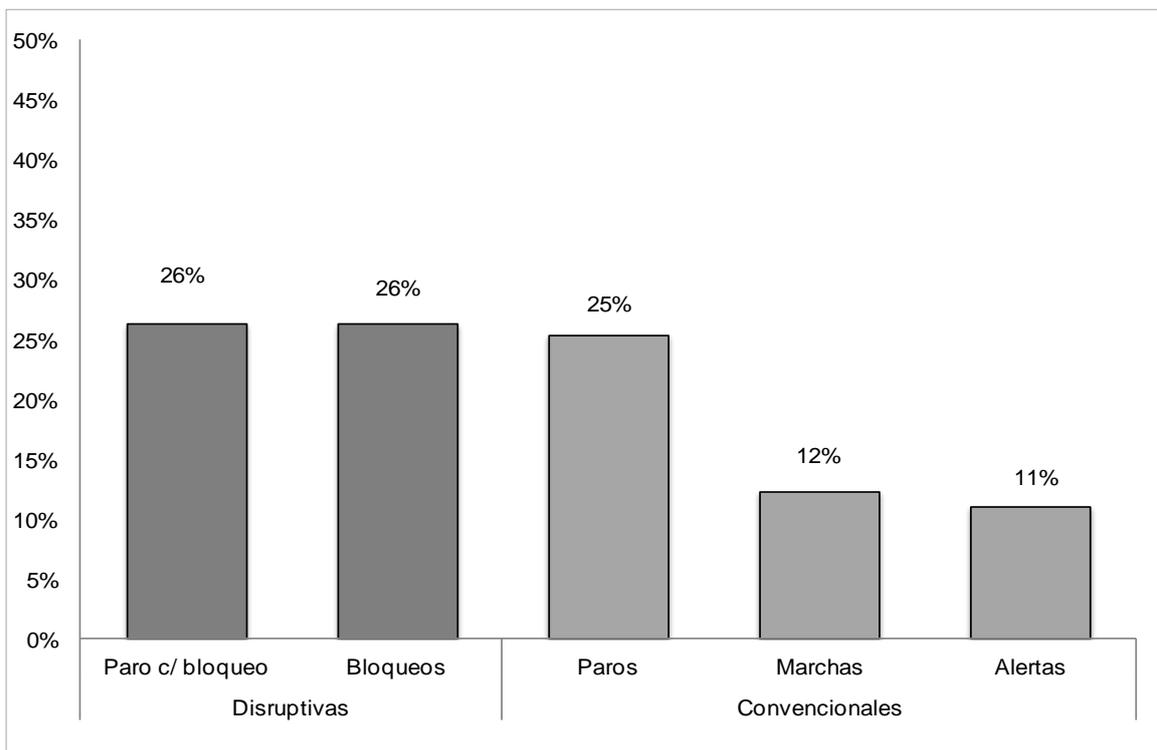
**Gráfico Nº 23: Tipos de acciones realizadas por Camioneros entre 1991-2005. En %.**



Fuente: CISI - Consultora de Investigación Social Independiente

En contraste, entre 2006 y 2011, esa proporción se modificó, y Camioneros alternó el uso de ambos tipos de acciones. En efecto, las acciones de tipo convencional –en este caso, conformadas por paros, marchas y alertas– alcanzaron el 48%, mientras que las disruptivas –paros con bloqueos y bloqueos– representaron el 52% de las acciones encabezadas por este gremio (véase Gráfico N° 24). De este modo, se halló que durante esta etapa las acciones disruptivas se incrementaron por sobre las convencionales en un 4%. Este equilibrio entre ambos tipos de medidas indica que Camioneros optó por potenciar su posibilidad de trastocar la economía del sector a través de medidas menos institucionalizadas, con el fin de obtener mejoras en las condiciones laborales de los trabajadores en un contexto que, desde lo económico, posibilitaba concretar esas demandas y, desde lo político, habilitó espacios que promovieron el accionar sindical en esa dirección.

**Gráfico N° 24: Tipos de acciones realizadas por Camioneros entre 2006-2011. En %.**



Fuente de los datos: MTEySS - Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales - Dirección de Estudios de Relaciones del Trabajo.

En definitiva, de acuerdo a los datos consultados y al análisis realizado en este apartado del capítulo, se interpreta que el tipo de acciones que predominaron

en los conflictos encabezados por Camioneros entre 1991 y 2011, responden al proceso de aprendizaje y “madurez” por el que ha atravesado este gremio durante la década de los '90.

De hecho, dicho aprendizaje le imprimió a los reclamos de Camioneros una característica que más tarde se transformaría en un sello propio, esto es: los bloqueos a empresas. Tal es así que el análisis de los tipos de acción que el gremio llevó a cabo entre 1991-2011 indica que, si bien hasta 2005 primaron las acciones de tipo convencional por sobre las disruptivas, desde 2006, esa ecuación se niveló, lo que demostró que este actor escogió adoptar medidas que no sólo causarían impacto a nivel sindical –y sectorial–, sino también que involucrarían al resto de la sociedad a través de acciones menos institucionalizadas como los bloqueos a empresas.

Estos rasgos permiten concluir que la capacidad de interrupción sobre la economía del país de las medidas implementadas por Camioneros se incrementó debido, no sólo, al posicionamiento clave de los sectores en los que ejerce la representación de trabajadores, sino también, por haber decidido utilizar dicha capacidad como mecanismo de presión sobre los empresarios y el Estado.

A continuación se presenta un cuadro que resume los principales resultados hallados a través de los indicadores propuestos para el análisis de la capacidad de movilización de Camioneros.

**Cuadro Nº 9: Resumen de la dimensión capacidad de movilización.**

<b>Dimensión &gt; Capacidad de movilización</b>	
<b>7.1 Referencia histórica de los conflictos Camioneros</b>	<p><b>1990</b> - confrontación abierta con el gobierno, particularmente a través de su rol en el MTA,</p> <p><b>2003</b> – su metodología ha atravesado un proceso “de madurez” y aprendizaje, a partir del cual el gremio pasó a establecer ciertas instancias de diálogo que favorecerían un mejor balance entre cooperación y conflicto.</p>
<b>7.2 Negociaciones con los empresarios y/o el Estado</b>	<p><b>Tras ese aprendizaje, a partir de 2003:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Camioneros deja <b>pocos espacios abiertos para</b> que los empresarios puedan <b>negociar</b>.</li> <li>2. <b>Mecanismos</b> que se activan frente a una demanda del gremio:             <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1. Instancia de “aviso”, en la que muchas veces participan los propios delegados en los lugares de trabajo &gt; facilitan las negociaciones</li> <li>2.2. Si la etapa de “diálogo” fracasa, el sindicato toma medidas de acción directa y a partir de ese los empresarios buscan “perder lo menos posible”.</li> <li>2.3. Para esto, Camioneros suele presionar de diversas formas, entre ellas:                 <ol style="list-style-type: none"> <li>2.3.1. amenaza de desabastecimiento,</li> <li>2.3.2. relevancia pública de los conflictos</li> <li>2.3.3. pérdidas económicas de los empresarios</li> <li>2.3.4. papel del Estado &gt; a favor de Camioneros, aunque también benefició a los empresarios, pues sostienen sus niveles de rentabilidad.</li> </ol> </li> </ol> </li> <li>3. En <b>este esquema de negociación no se hallaron grandes perdedores</b>. Es decir, a su modo, estos actores hallaron un balance entre el conflicto y la cooperación</li> </ol>
<b>7.3 Organización de la acción colectiva</b>	<p><b>A partir de 2003,</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los <b>Gerentes de RRLL</b> &gt; reconocen la importante capacidad para organizarse que posee Camioneros gracias a: los recursos que posee</li> <li>2. =&gt;<b>Empresas</b>, aparentemente, tienen poco margen de maniobra para frenar los conflictos con Camioneros. Sin embargo usualmente las <i>grandes compañías</i> convalidan y apoyan al sindicato en la organización de las movilizaciones o actos de Camioneros.             <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1. Estas prácticas se interpretan como:                 <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1.1. Una forma de mantener “buenas relaciones” con el sindicato y amortiguar los efectos de futuros conflictos en los lugares de trabajo;</li> <li>2.1.2. Permite sostener el balance entre conflicto y la cooperación.</li> </ol> </li> <li>2.2. En las <i>medianas y pequeñas empresas</i>: la organización de la acción colectiva depende más de la discrecionalidad de los delegados.</li> </ol> </li> <li>3. <b>El sindicato</b>: la organización del conflicto = batalla. Esto les permite movilizarse más rápidamente y a su vez, coordinar las necesidades de cada sub-rama en la que el gremio representa trabajadores.</li> <li>4. <b>Trabajadores</b>: mayor heterogeneidad de acuerdo a:</li> </ol>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>4.1. al tamaño de las empresas en las que se desempeñan;</li> <li>4.2. rol de los delegados en cada lugar de trabajo</li> </ul>
7.4 Tipos de acciones	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>1. 1990</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.1. Etapa de aprendizaje vía el MTA &gt; adopta su usual modo de acción: los bloqueos</li> <li>1.2. Mayor cantidad de acciones <b>convencionales</b> &gt;&gt; de todos modos, la capacidad de disrupción de esos conflictos se sostenía a nivel estructural producto de los sectores económicos en los el sindicato que representa trabajadores.</li> </ul> </li> <li><b>2. 2003</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>2.1. Se niveló el uso de acciones <b>disruptivas</b> y <b>convencionales</b> &gt; Bloqueos y paros con bloqueos</li> <li>2.2. Se incrementa su <b>capacidad de disrupción</b> lo que aumenta la presión sobre los empresarios y el Estado frente a la amenaza de desabastecimiento, pérdidas de rentabilidad de las empresas, "caos operativo", etcétera.</li> </ul> </li> </ul>

## 7.5. Principales conclusiones del capítulo

El objetivo de este capítulo fue estudiar la capacidad de movilización de Camioneros, entendida como la habilidad de los sindicatos para organizar, coordinar y concretar diversos tipos de acciones que le permitan entablar negociaciones con los empresarios y/o el Estado, en orden a lograr un balance entre cooperación y conflicto. Dicho propósito, permitió reflexionar acerca de cuáles fueron las opciones estratégicas seleccionadas por el gremio en el nivel micro del diseño propuesto por esta investigación.

Conforme a ese objetivo, a lo largo del capítulo se mostró que Camioneros ha heredado de su militancia en el MTA su forma de actuar, puesto que los conflictos que afrontó en el pasado le permitieron adaptar sus prácticas institucionales frente a las transformaciones del contexto pos 2003.

Luego, el estudio de las negociaciones que se desarrollan entre los actores del sector transporte, logística y servicios anexos frente al conflicto, arrojó que el gremio deja pocos espacios para la negociación, aunque existe cierto margen para el diálogo, dado que el sindicato suele establecer una primera instancia de discusión, poniendo en alerta a las empresas acerca de la naturaleza del reclamo. No obstante, algunas compañías encontraron otros mecanismos para acercar posiciones y mantener "buenas relaciones" con el gremio.

En efecto, analizando cómo se organiza el sindicato para afrontar determinadas acciones, se halló que las grandes empresas colaboran en la organización de sus actos y marchas, poniendo a su disposición parte del personal para que asista a esas manifestaciones, colaborando con micros, comida, banderas, y otros “insumos” necesarios para movilizar a los trabajadores. Esto le permite a Camioneros una mejor organización y coordinación de sus acciones, mientras que a las compañías les posibilita establecer una relación más armónica con el sindicato, amortiguar el impacto de futuros conflictos y, finalmente, sostener cierto balance entre cooperación y conflicto. En cambio, en las pequeñas y medianas empresas, la organización del conflicto descansa más en el rol de los delegados, quienes poseen una mayor discrecionalidad para movilizar a los trabajadores.

Por su parte, desde el gremio, la disposición de medidas de acción directa (como bloqueos o paros) se concibe como una *batalla*, en la que cada sub-rama que representa se constituye en uno de los brazos de su *ejército*.

Por último, el análisis de los tipos de acción colectiva desarrollados por Camioneros confirmó que la herencia recibida merced a su trayectoria y militancia por el MTA, contribuyó a forjar, a partir de 2003, un sello característico de sus conflictos: los bloqueos a empresas, tanto a las del propio sector como a los dadores de cargas, es decir, a los clientes de las empresas transportistas y/o logísticas.

En efecto, el análisis de los tipos de acción que el gremio llevó a cabo entre 1991-2011 reveló que si bien hasta 2005 primaron las acciones de tipo convencional (paros, movilizaciones y alertas) por sobre las disruptivas (paros con bloqueos y bloqueos), desde 2006, esa ecuación se niveló, lo que muestra que Camioneros escogió adoptar medidas que no sólo causaran impacto a nivel sindical –y sectorial–, sino también que involucraran al resto de la sociedad, dándole mayor visibilidad al conflicto mediante la selección estratégica de acciones disruptivas, cuyo destinatario ya no eran sólo los sectores en los que ejerce su representación gremial, sino que también involucró a los dadores de carga para obtener mejores beneficios y escenarios que le aportaran mayor relevancia a sus disputas.

Estos rasgos permiten concluir que los conflictos de Camioneros pueden trastocar el normal desarrollo de diversas actividades productivas de la economía del país. De hecho, esta cualidad estructural se potenció a partir de 2003, en el marco

de un contexto económico cuyo crecimiento, ligado al desarrollo de la industria local y el consumo interno, dependía para su funcionamiento de la cuasi monopólica forma de traslado de los productos, es decir, del transporte automotor de cargas<sup>184</sup>. Esto, sumado a la apertura de nuevos espacios que promovieron el accionar de los sindicatos, no caben dudas que favoreció el desarrollo de las demandas de este gremio. No obstante, Camioneros no sólo se apoyó en las nuevas condiciones que ofrecía el contexto, sino que sus dirigentes también supieron “leer” lo que sucedía y actuaron en consecuencia, esto es: adoptaron opciones estratégicas tendientes a explotar mejor su demostrada capacidad de movilización.

---

<sup>184</sup> Como se estudió en el capítulo III, este modo de transporte traslada el 96% de lo producido en el país.

## Capítulo 8

### Conclusiones<sup>185</sup>

El propósito de esta investigación ha sido profundizar en el conocimiento de la expansión del gremio Camioneros entre 1991-2011. La pregunta–problema que guió la misma fue definida del siguiente modo: ¿cuáles fueron las opciones estratégicas adoptadas por Camioneros durante los años '90, y cuáles las desplegadas post 2003, que le permitieron posicionarse como actor protagónico de las relaciones laborales de la Argentina durante esos períodos?

Para responderla, se adoptó como marco de referencia el *enfoque estratégico* (Kochan, Katz, y McKersie, 1986; Locke, Kochan y Piore, 1995). Esta corriente teórica nace en la década del '80, trasladando al campo de los estudios laborales uno de los debates clásicos de la teoría social, el cual plantea si son las elecciones de los actores o las instituciones y circunstancias del contexto las que determinan los resultados de algunos procesos sociales. En ese sentido, el enfoque sostiene que si bien el contexto condiciona las decisiones de los actores, no las limita. De allí la relevancia de estudiar las opciones estratégicas de los actores, en tanto decisiones que adoptan los sindicatos, los empresarios y el Estado, buscando modificar ciertos aspectos de los resultados del sistema de relaciones laborales (Kochan, Katz y McKersie, [1986] 1993).

Paralelamente, se acercó al campo de investigación la conceptualización que ofrecen Lévesque y Murray (2004; 2010), con el objeto de estudiar las distintas *capacidades* o *recursos* con los que cuentan los sindicatos en orden a mejorar sus decisiones. Esto permitió ampliar el esquema del enfoque estratégico, introduciendo el análisis de las *capacidades* que estas organizaciones pueden construir, aprender y/o fortalecer para negociar con los empresarios y el Estado (*capacidad de negociación*), establecer formas organizacionales que les permitan responder a los cambios de contextos (*capacidad de organización*) y, a su vez, desplegar diversos repertorios de acción colectiva (*capacidad de movilización*).

---

<sup>185</sup> Las conclusiones que aquí se presentan se esquematizaron en el Anexo 2: “Cuadro resumen de las conclusiones de la Tesis”, en la sección “Anexos metodológicos” (cfr. pág. 282).

En esa clave interpretativa, el *supuesto* de la Tesis sostiene que no ha sido sólo el contexto y los marcos institucionales los que favorecieron el fortalecimiento de Camioneros en el sistema de relaciones laborales argentino, sino también las opciones estratégicas que el gremio adoptó durante el período bajo estudio. Para un mejor abordaje de este supuesto se planteó la comparación diacrónica (Morlino, [1991], 1994) de dos subperíodos contrastantes entre sí: 1991-2002 y 2003-2011.

Para dar cuenta de ese supuesto, el diseño de investigación se construyó utilizando los tres niveles de análisis de las relaciones laborales que propone el enfoque estratégico para su estudio: el *macro*, en el que se describió el desarrollo sectorial y se reflexionó acerca de la discusión entre los actores de las políticas públicas orientadas al *transporte, la logística y los servicios anexos*; el *meso*, en el que se abordó el desarrollo de la negociación colectiva, a través del estudio de la *capacidad de negociación*, concepto que se definió teóricamente como la habilidad de los sindicatos para concertar diversos acuerdos con empresarios y el Estado (Senén González y Pontoni, 2013); y, en el nivel *micro*, se estudió la *capacidad de organización*, en tanto habilidad de los sindicatos para construir una estructura interna capaz de responder a los cambios que puedan presentarse en el contexto y, así, tomar mejores decisiones (Lévesque y Murray, 2010); y la de *movilización*, definida como la posibilidad de los sindicatos de organizar, coordinar y concretar diversos tipos de acciones para entablar negociaciones con los empresarios o el Estado y, de esa forma, lograr un mejor balance entre cooperación y conflicto (Lévesque y Murray, 2004; 2010).

El estudio por niveles permitió abordar analíticamente la dinámica de las relaciones laborales, visualizando el predominio de las interacciones entre Estado, sindicato y empresas en cada uno de ellos durante los subperíodos considerados en la investigación.

No obstante, más allá de esta distinción analítica, a lo largo del proceso de investigación se observó que en dos contextos diferentes, como fueron la década de los años '90 y el período abierto pos 2003, Camioneros ha tomado opciones estratégicas diversas que atraviesan cada nivel de análisis, por lo que es necesario comprender su carácter complementario en ambos contextos. De allí la relevancia de interpretarlos como una continuidad en las decisiones estratégicas del gremio

pero al mismo tiempo, como una reconfiguración en la interacción de los actores que, en cierta medida, modificó el sistema de relaciones laborales argentino.

En ese sentido, en primer lugar, y con el fin de enmarcar las opciones estratégicas de Camioneros en procesos políticos, económicos e institucionales más amplios, se describieron y estudiaron las transformaciones del *contexto* o *entorno*, lo cual implicó considerar los cambios en el mercado de trabajo y en los sistemas productivos, la búsqueda de competitividad sectorial, el desarrollo de las políticas públicas y el rol del Estado, entre otros factores.

Así, brevemente, el estudio del contexto abierto en Argentina a partir de 1991, mostró que las políticas de carácter económico lograron estabilizar la economía, después de atravesar un fuerte proceso hiperinflacionario a fines de los '80. Pese a eso, este proceso no mostró mejoras de los estándares del mercado de trabajo ni en la distribución del ingreso. Por el contrario, con el devenir de la década, el nivel de desempleo se elevó, y los empleos precarios le imprimieron al mercado de trabajo un fuerte sesgo tendiente a la flexibilización y desregulación de la normativa laboral, lo cual debilitó el accionar de los gremios. Esta década de ajustes y de flexibilización, desembocó, en diciembre de 2001, en una de las crisis más relevantes de la historia reciente del país.

A partir de 2003, tras la asunción de un nuevo gobierno, la política económica se apoyó en el desarrollo de la industria local y en el consumo del mercado interno. En el plano laboral, la política implementada alentó la acción sindical e impulsó la participación de los actores de las relaciones laborales a través de la negociación colectiva.

Bajo esos contextos, en el *nivel macro* del diseño de investigación, una de las primeras opciones estratégicas de Camioneros se encontró al describir y analizar las características centrales de los actores que componen el *sector transporte, logística y servicios anexos*. Específicamente, se estudió el sector transporte automotor de cargas y otros subsectores ligados a él, tales como logística, almacenamiento y distribución, recolección de residuos, correo y transporte de caudales, con el propósito de mostrar cómo su transformación y desarrollo favoreció el crecimiento y expansión de Camioneros.

La reconfiguración del *transporte automotor de cargas* se remonta a la década de los años '50, momento en el que asiste a una paulatina, pero constante, reestructuración productiva, que analíticamente configuró dos etapas. La primera, estuvo ligada a las nuevas demandas del sector productivo de trasladar con mayor eficiencia y flexibilidad sus mercancías, sumadas al paulatino deterioro de los ferrocarriles para realizar esa tarea, lo cual desembocó en una monopolización del traslado de cargas mediante el transporte carretero, que de hecho, hoy se ocupa de movilizar el 96% de las mercancías del sistema productivo del país. La segunda etapa, respondió a una reconversión productiva al interior del propio transporte automotor de cargas, representada por la aparición de la *logística*, que implicó un salto cualitativo respecto al traslado, almacenamiento y distribución de los productos.

Desde otro ángulo, las restantes sub-ramas estudiadas, *recolección de residuos*, *correos* y *caudales*, también fueron reconvirtiéndose, principalmente a través de los procesos de privatización a los que asistieron dichos servicios desde la década del '70.

Estas dos transformaciones del contexto sectorial posibilitaron a Camioneros acceder a la representación de aquellos trabajadores que, tras la privatización de esos servicios o la aparición de nuevas actividades –como la logística–, quedaron “a la intemperie” de cualquier tipo de protección gremial. Al reconocer aquellos “nichos” de trabajadores que quedaban sin tutela sindical, el gremio pudo expandir su base de representación mediante la *vía institucional*, esto es, la reforma de sus estatutos y personería gremial hacia fines de los '80 y durante los '90<sup>186</sup>. De hecho, el estudio de la *capacidad de organización* (nivel micro) de Camioneros mostró que el proceso de *expansión del ámbito de representación personal* del gremio produjo un incremento sustantivo en la cantidad de beneficiarios del convenio colectivo de la actividad entre 1967 y 1971<sup>187</sup> (140%), lo cual concuerda con el paulatino proceso de reconversión

<sup>186</sup> Las ramas de *Recolección* y la de *Caudales* se incorporan a los estatutos del gremio bajo la resolución del Ministerio de Trabajo N° 414 de 1987; la de *Correos*, mediante la resolución del mismo organismo, N° 156 de 1992. En 1999, bajo la resolución N°110, la Federación incorpora en su nombre la palabra *logística*, mientras que el Sindicato CABA-Bs.As. lo hace en 2003 (resolución N° 144), institucionalizando así la representación de los trabajadores de esa actividad. Cabe destacar que si bien la rama *Recolección* es una “herencia” de la conducción de Ricardo Pérez (ex Secretario General de la Federación de Camioneros), la iniciativa de fortalecer el rol de esos trabajadores dentro de la estructura del gremio se materializa bajo el liderazgo de Hugo Moyano, líder del Sindicato CABA-Bs. As. y de la Federación, desde 1987 y 1992, respectivamente.

<sup>187</sup> Años en los que se firman los dos primeros convenios de la actividad, el N° 6/67 y el N° 82/71.

y hegemonía del transporte de cargas automotor, junto a la privatización de la recolección de residuos (en Capital Federal y otras ciudades), el transporte de caudales y el correo oficial.

En este marco de indagación, dicha decisión fue catalogada como de *expansión de la representación sindical por la vía institucional*, identificándola como una opción estratégica que va a atravesar el accionar del sindicato desde fines de los '80, acentuándose durante los '90. Tal como lo planteó un representante de una cámara empresaria entrevistado para esta investigación, Camioneros “es un gremio que tomó la decisión de expandirse”, y actuó en consecuencia.

A partir de 2003, aquellas reformas institucionales vehiculizaron la disputa entre Camioneros y otros sindicatos por la representación de trabajadores que quedaban en zonas “grises” respecto a quién debía ejercer su tutela. En esta etapa, el gremio utilizó su *capacidad de movilización* (nivel micro) para plantear sus conflictos por encuadramiento sindical en aquellas empresas en las que no poseía empleados bajo su órbita, con el fin de expandir su *representación gremial por la vía del conflicto*. En algunos casos, esta estrategia la articuló con su *capacidad de negociación* (nivel meso), a través de la firma de acuerdos colectivos en los que pactaba el encuadramiento convencional de esos trabajadores.

La ampliación del alcance de la representación ha sido una de las opciones estratégicas centrales y transversales de Camioneros que impulsó el crecimiento de su base de trabajadores desde fines de los '80. Opción estratégica que, paralelamente, será tributaria de su *capacidad de organización* (nivel micro), pues produjo el crecimiento de los recursos económicos del gremio, a través del cobro de las cuotas sindical, solidaria y empresaria. Al mismo tiempo, fortaleció su *capacidad de movilización* (nivel micro), puesto que le permitió contar con un mayor número de trabajadores para la acción colectiva en el ámbito urbano, tales como los recolectores, los empleados de Caudales o de Correos que, a diferencia de los choferes de larga distancia, desarrollan sus actividades en centros urbanos.

En otras palabras, una de las primeras opciones estratégicas identificadas responde a la *expansión de la representación gremial* de Camioneros a través de la articulación de dos mecanismos: la *vía institucional* (ya sea a través de la reforma de

estatutos y personería gremial como de acuerdos colectivos) y la vía del *conflicto* (por encuadramiento sindical).

Retomando el estudio en el nivel *macro* del diseño de investigación, se analizó la discusión tripartita de *políticas públicas* sectoriales que influyeron en las opciones estratégicas de Camioneros.

Durante los '90, se evidenciaron dos políticas públicas que, directa e indirectamente, mediaron en el desarrollo del transporte automotor de cargas y la logística.

De manera indirecta, la concesión a manos privadas (o sociedades mixtas) de la gestión de los ferrocarriles, coronaron décadas de desinversión y falta de mantenimiento, contribuyendo así a la hegemonía del autotransporte de cargas por sobre otros modos (ferroviario, marítimo, fluvial o aéreo). Esto frenó la posibilidad de conformar un sistema de transporte intermodal que favoreciera la competitividad de la cadena de distribución logística, históricamente subordinada a la distribución geográfica del país, dependiente de los puertos ubicados en la cuenca del Río de la Plata y sus afluentes (Martorelli, s/f; Müller, 2004, 2000; Felder, 2001; Sevares, 2008; Agosta, 2010).

En forma directa, a través del cobro de una tasa al consumo del gasoil, el Estado dispuso que el transporte de cargas automotor contribuyera a financiar obras de infraestructura vial que fomentaran su competitividad frente a los transportistas que ingresaban desde países limítrofes (especialmente, Brasil y Chile) sin restricción alguna. Sin embargo, lejos de desalentar el ingreso de transportistas extranjeros al país, este tipo de medidas promovió su libre tránsito por las rutas argentinas, sin costo diferencial alguno, socavando la rentabilidad de los transportistas locales.

En ese marco de corrimiento del Estado en materia de articulación del mercado, de desaceleración de la economía e incremento del desempleo, los empresarios<sup>188</sup> y Camioneros trazaron acciones conjuntas (como por ejemplo el corte de fronteras), intentando sostener los niveles de actividad y, de ese modo, proteger el empleo. Tal como lo relató uno de los representantes de una cámara

---

<sup>188</sup> Principalmente aquéllos afiliados a la cámara empresaria de mayor relevancia dentro del sector, esta es, la Federación Argentina de Entidades Empresarias del Autotransporte de Cargas (FADEEAC).

empresaria consultado en el marco de esta investigación: “empresarios y sindicato han trabajado juntos. [Moyano] ha estado acompañando con su peso político, que no es menor, para defender la actividad; siempre, siempre ha estado”.

Por lo señalado, en el nivel *macro*, las opciones estratégicas de Camioneros buscaron establecer una *alianza con los empresarios* nucleados en la FADEEAC. Pues su interacción benefició a ambos actores, dado que el gremio pudo, amortiguar la pérdida de puestos de trabajo en el sector, y los empresarios, resguardar su rentabilidad frente a la pérdida de competitividad, producto del ingreso de transportistas provenientes de países limítrofes. Esta alianza será transversal a otros niveles de análisis dado que, como se recapitulará más adelante, le permitirá a Camioneros desplegar mejor su *capacidad de negociación* (nivel meso), y su *capacidad de organización* y de *movilización* (nivel micro), a través de distintos intercambios con los grandes empresarios del sector.

Hacia 2001, parte de lo recaudado por la tasa al gasoil se destinó a un fondo común de inversión, conformando un fideicomiso. Posteriormente, con ese fideicomiso, la Secretaría de Transporte buscó amortiguar la emergencia económica que atravesaba el país pos crisis 2001, creando el *Sistema de Infraestructura del Transporte* (SIT). Mediante este sistema reasignó parte de esos recursos a sostener el costo del pasaje del transporte público de pasajeros (ferroviario y automotor), como así también las tarifas del transporte automotor de cargas.

Sin embargo, desde 2003 y hasta 2011, una vez recuperada la economía, el objetivo inicial de autofinanciamiento del sistema fue contradictorio. De hecho, a partir de 2005, los recursos propios del SIT disminuyeron y el Estado comenzó a realizar transferencias directas a los distintos modos de transporte: automotor y ferroviario de pasajeros, como también al automotor de cargas.

En el caso particular del *transporte automotor de cargas*, si bien fue el que menos recursos recibió, éstos crecieron exponencialmente entre 2003 y 2011<sup>189</sup>, conforme a los datos consultados a través de la Unidad de Coordinación de Fideicomisos de Infraestructura (UCOFIN).

---

<sup>189</sup> Los cuales pasaron de los \$14,8 millones en 2003, a \$1127, 8 millones en 2011.

Sin embargo, desde 2003 la forma en que se distribuirían esos recursos alentó la discusión tripartita –entre Estado, sindicato y empresas– de políticas públicas orientadas al transporte automotor de cargas para revertir la informalidad que históricamente caracterizó al sector.

Con ese objetivo, en el marco del SIT, se implementó el *Registro Único del Transporte Automotor* (RUTA) para formalizar a los transportistas, fiscalizando la documentación necesaria para la circulación de los camiones y sus choferes en orden a desalentar la competencia desleal de los transportistas informales<sup>190</sup>.

Esta iniciativa se articuló con la profesionalización de los conductores a través del *Régimen de Fomento de la Profesionalización del Transporte de Cargas* (REFOP), que estableció la reducción de los aportes empresarios a la seguridad social, apelando al uso de los recursos provenientes del SIT. El REFOP representaba un recorte cercano al 20% del costo laboral para *todas* las actividades encuadradas en el CCT N° 40/89 (lo cual incluía no sólo transporte y logística, sino también, recolección, correos, caudales, etc.).

Indirectamente estas políticas favorecieron a Camioneros, pues la formalización sectorial incrementó el número de afiliados y, al mismo tiempo, la recaudación a través del cobro de las cuotas sindical, solidaria y empresaria, fortaleciendo así, tanto su *capacidad de organización* (nivel micro) como la de *negociación* (nivel meso), pues al reducir los costos laborales mediante el REFOP, Camioneros adquiría mayor margen para elevar los salarios vía paritarias.

De modo que la participación del gremio en la articulación de este tipo de políticas no sólo consolidó la *alianza* con los empresarios, sino también con el Estado, quien logró impulsar medidas tendientes a la regularización y fiscalización del autotransporte de cargas en el marco de una economía cuyo crecimiento demandaba mayor eficiencia en el transporte de los productos con menores costos. Esta característica del *contexto* contribuyó al crecimiento de Camioneros, puesto que el transporte de cargas automotor se convirtió en prácticamente la única alternativa para el traslado de mercancías, impulsando el crecimiento del sector.

---

<sup>190</sup> El sector empresario presenta una fuerte fragmentación vinculada a la formalidad e informalidad en la prestación de los servicios. Esto limita las posibilidades de negociar tarifas que les permitan a algunos de ellos sostener los costos que implica regularizar sus empresas y, de ese modo, mejorar la competitividad y eficiencia de los servicios que brindan.

Así, las opciones estratégicas de Camioneros respecto a su participación en la discusión de políticas públicas en el nivel *macro* de las relaciones laborales posteriores a 2003, se interpretan como de *alianza*, ya no sólo con los *grandes empresarios* del sector –como sucedió en los '90–, sino también con el *Estado*, a partir de un intercambio de beneficios mutuos. En esta línea de análisis, se concluye que ninguno de ellos, por sí solos, hubiera podido cumplir sus objetivos, esto es: en el caso de los empresarios y del Estado, formalizar y fiscalizar el autotransporte de cargas para incrementar su competitividad en un contexto económico de crecimiento y, por parte de Camioneros, afianzar su capacidad de *organización y negociación*.

De hecho, esta interpretación acerca del intercambio e interacción entre los actores se tornó más clara al considerar, por ejemplo, que la implementación del RUTA fue postergada durante seis años (la ley que lo establece, N° 24.653, fue sancionada en 1996 y reglamentada recién en 2002 por el decreto N° 1035) debido a la falta de consenso entre los actores. De allí la relevancia que adquieren este tipo opciones estratégicas en orden a establecer intercambios mutuos para alcanzar los objetivos de cada una de las partes involucradas.

En síntesis, en el *nivel macro* de las relaciones laborales, el análisis de la discusión de políticas públicas muestra que Camioneros adoptó opciones estratégicas tendientes a establecer una *alianza* con los empresarios que le permitiera –en un contexto económico recesivo, con altos índices de desempleo, como fue la década del '90– preservar el nivel de empleo y, como se mostrará a continuación, también el de salarios. Posteriormente, en un escenario de crecimiento económico y más propicio para el accionar sindical, como lo fue el período 2003-2011, aquella alianza favoreció la negociación de políticas de largo plazo que impulsaron tanto el crecimiento sectorial como el del propio gremio, a partir de un *intercambio* de beneficios mutuos con el Estado y los empresarios sectoriales.

En el *nivel meso* de las relaciones laborales, se estudió la *capacidad de negociación* de Camioneros. Para ello, se analizaron los acuerdos pautados por el gremio a través de la negociación colectiva, mediante tres indicadores: el *ritmo* (tanto a nivel general como sectorial), el *nivel* de *centralización* de la negociación colectiva –centralizado, intermedio (por rama de actividad) o descentralizado (por

empresa) – y los *contenidos* acordados en los subperíodos considerados en la investigación.

Al estudiar el *ritmo* de la negociación colectiva liderada por Camioneros se observó que durante los años '90 fueron tan solo 11 los acuerdos negociados entre los actores del sector transporte, logística y servicios anexos. Esto contrasta sustancialmente con las 145 negociaciones pautadas posteriormente a 2003. Todo lo cual señala un marcado crecimiento del ritmo de negociaciones pautadas por ese gremio en el segundo subperíodo analizado.

Respecto a los *niveles de centralización y contenidos* de la negociación colectiva se mostró que durante los primeros años de la década del '90 (1991-1995), Camioneros negoció levemente más aspectos salariales que otros ítems de las relaciones laborales. Aunque, posteriormente, y hasta 2003, los básicos de convenio se mantuvieron. Estos acuerdos se pactaron en el nivel *intermedio y descentralizado* de la negociación colectiva.

A la luz de las características que asumió la *capacidad de negociación* del gremio durante los '90 se interpretó que éste desplegó estrategias *defensivas*, buscando preservar los niveles de empleo y salarios de los trabajadores que representaba, en el marco de un contexto económico recesivo. Al respecto, un representante de una cámara empresaria sectorial, señaló: “Moyano se refugió en lo que tenía y esperó una situación más propicia para volver a venir a la carga a pedir mejoras, cuando la situación lo permitiera”. Esta “vuelta a la carga” se produce a partir de 2003, momento en que las opciones estratégicas de Camioneros mostraron cambios sustanciales.

En efecto, durante esa etapa, Camioneros asume dos roles diferenciados en el sistema de relaciones laborales. Uno de ellos estuvo en sintonía con una estrategia que, a diferencia de la década anterior, fue impulsada por el Estado a través de la *coordinación articulada* de una pauta imitativa, liderada por este gremio. Esta opción estratégica del sindicato (y del Estado), promovió un acoplamiento de las demandas de los diversos actores del sistema de relaciones laborales que buscó homogeneizar los salarios de los distintos sectores de la economía y de ese modo, frenar las expectativas inflacionarias en el plano macroeconómico.

Sin embargo, en el plano sectorial, Camioneros mostró una marcada tendencia a la negociación de acuerdos en los niveles intermedio y descentralizado. Lo cual se interpretó como una opción estratégica del gremio que si bien tiende a ir a contramano de la pauta imitativa “homogeneizadora de los salarios” negociada a nivel centralizado, lo que buscó fue favorecer el incremento salarial de aquellos trabajadores que se desempeñaban en empresas de capital más concentrado (como Correos y Recolección, por ejemplo) y, por lo tanto, con mayores posibilidades de pago.

En tal sentido, la descentralización de acuerdos colectivos, a diferencia de lo sucedido en la década anterior y en el marco de un contexto de recuperación de los salarios, no se interpreta como un signo de fragmentación de la negociación. Por el contrario, considerando lo postulado por el enfoque estratégico, el hecho de trazar estrategias en orden a articular los distintos niveles que puede asumir la negociación colectiva, configura un rasgo que fortalece la capacidad de negociación de Camioneros.

Al mismo tiempo, esta posibilidad de combinar diferentes niveles de negociación guarda relación con su *capacidad de organización* (nivel micro), producto del tipo de *estructura institucional* que ha construido el gremio. Esa estructura posee una conducción centralizada en su cúpula, aunque hacia la base de la organización se encontró un esquema descentralizado, conformado por las 17 sub-ramas de actividad económica en las que el gremio representa trabajadores. Cada una de esas “*ramas*” es liderada por un secretario específico.

Dicha estructura permite interpelar las demandas específicas de cada grupo de trabajadores, lo cual alienta el desarrollo de negociaciones descentralizadas y, al mismo tiempo, viabiliza la acción colectiva, fortaleciendo su *capacidad de movilización* (nivel micro).

Así, pos 2003, luego de siete años de estancamiento de los salarios, la combinación de opciones estratégicas tendientes a la descentralización de la negociación colectiva y al acuerdo frecuente de incrementos salariales (remunerativos y no remunerativos), sugiere una reorientación de la *capacidad de negociación* de Camioneros en orden a preservar el poder adquisitivo del salario frente a las posibles fluctuaciones que pudiera presentar el nuevo contexto

macroeconómico. Esto permite catalogar las estrategias adoptadas por Camioneros como *ofensivas*, dado que después de la devaluación de la moneda en 2002, supo “leer” y aprovechar las oportunidades del contexto para mejorar el deterioro que habían sufrido las condiciones de laborales de los trabajadores que representaba.

En suma, a través del estudio del *nivel meso* de las relaciones laborales, se halló que Camioneros combinó opciones estratégicas *defensivas* (durante los años '90) y *ofensivas* (pos 2003) para desplegar su *capacidad de negociación* a través de los distintos niveles que puede asumir la negociación colectiva (centralizada, intermedia o descentralizada), buscando así sostener y/o mejorar los ingresos y los derechos de los trabajadores que representa, conforme a las oportunidades o limitaciones que presentó cada contexto. Un rasgo distintivo del período abierto en 2003 fue que la capacidad de negociación del gremio asumió un doble rol dentro del sistema de relaciones laborales, alentado por la convergencia de intereses con el Estado. Esto le permitió, por un lado, coordinar una pauta de negociación imitativa que contuvo las expectativas de incremento salarial de los diferentes gremios. Por otro lado, en el plano sectorial, impulsó deslizamientos hacia niveles intermedios y descentralizados de la negociación, posibilitándole acordar salarios conforme a las posibilidades de pago de cada una de las sub-ramas o empresas que componen su ámbito de representación.

En ese sentido, la capacidad de negociación de Camioneros, al igual que el desarrollo histórico de la negociación colectiva en el país, estuvo atravesada por el desempeño de la economía argentina. En contextos de estancamiento o recesivos, el gremio desplegó estrategias *defensivas*, mientras que en escenarios de crecimiento y recuperación de las variables macroeconómicas, puso en práctica estrategias *ofensivas*. Según estas premisas, podría afirmarse que el contexto económico (sumado a la política laboral de la época) en cierta forma condicionó su capacidad de negociación; sin embargo, las decisiones tomadas durante los '90 le permitieron fortalecer otro tipo de capacidades como las de *organización* y *movilización*, que más tarde le permitirían afrontar nuevos desafíos.

En efecto, a través del estudio del *nivel micro* de las relaciones laborales se exploró el desarrollo de las *capacidades* de *organización* y de *movilización* de Camioneros.

La primera de ellas, se estudió a través de dos indicadores: la *construcción histórica del gremio* y su *estructura organizacional*.

La *construcción histórica* de Camioneros remite a su participación en el Movimiento de Trabajadores Argentinos (MTA)<sup>191</sup> durante la década del '90. Su militancia en ese espacio lo distanció de las medidas adoptadas por el neoliberalismo, otorgándole legitimidad frente a sus afiliados, los empresarios e incluso parte de los representantes de la política argentina.

Con esas credenciales, Camioneros construyó una imagen combativa que generó, sostuvo y fortaleció un fuerte *compromiso con los trabajadores* que representa, y, al mismo tiempo, le permitió configurar una imagen de fortaleza colectiva que se transmite a sus bases, a los empresarios y al Estado.

Pos 2003, esa trayectoria le permitió: a) establecer alianzas a nivel político<sup>192</sup>, sindical y sectorial que, como se viene mencionando, atraviesan las distintas opciones estratégicas de Camioneros; b) consolidar el compromiso con sus bases a través de la recuperación del salario y las condiciones de trabajo, es decir, las promesas del pasado se plasmaron en hechos; c) profundizar la estrategia de ampliar su ámbito de representación y, con esto, sumar afiliados, incrementando, al mismo tiempo, sus recursos económicos (no sólo, como ya se mencionó, a través del cobro de las cuotas sindical y solidaria o las contribuciones empresarias, sino también mediante los ingresos de la obra social, el manejo de una mutual propia y el cobro de los aranceles para tramitar la Licencia Nacional Habilitante).

Esos factores fortalecieron la estructura institucional de Camioneros y, al mismo tiempo, la de su conducción, liderada desde 1987 por Hugo Moyano, que, junto a la marcada recuperación de los salarios y la fuerte protección que establece el gremio respecto a sus trabajadores, en cierta forma explican por qué las *elecciones internas* suelen tener escasa competencia de listas alternativas que confronten con la actual conducción sindical. Sin legitimar estas prácticas, se interpreta que las mismas forman parte de un reconocimiento de los trabajadores a

<sup>191</sup> En el MTA confluyeron diversas agrupaciones (Unión Tranviarios Automotor, Camioneros, Dragado y Balizamiento, Judiciales, Molineros, Trabajadores de Prensa, entre otros) que confrontaron las medidas impuestas por el modelo neoliberal (Fernández, 2002; Ferrer, 2005).

<sup>192</sup> A partir de 2003, las credenciales obtenidas por Camioneros tras su lucha contra las políticas del modelo neoliberal y la convergencia de intereses comunes viabilizaron su alianza con los gobiernos de Néstor (2003-2007) y Cristina Kirchner (2007-2011).

la conducción del gremio; reconocimiento que, a su vez, se sustenta (y retroalimenta) en el *compromiso* mutuo que han asumido base y cúpula en el manejo del sindicato.

La escasa competencia en las *elecciones internas* también es atribuible a la distribución por sub-rama de actividad que presenta la estructura interna de Camioneros. Ese tipo de descentralización indica que la toma de decisiones se distribuye al interior de la estructura sindical, conforme a las exigencias y/o demandas de cada sub-rama, lo cual, en cierta forma, posibilita la fluidez en la conducción del sindicato a partir de la articulación de liderazgos entre los secretarios de rama y el secretario general. En otras palabras, cada uno de estos dirigentes asume un lugar de poder a la hora de tomar decisiones que, evidentemente, otorga fluidez a la vida interna del gremio, garantizando la paz social.

En resumen, Camioneros posee una sólida *capacidad de organización*, construida a lo largo de su historia. En ese sentido, las opciones estratégicas adoptadas durante los '90 (e incluso en décadas anteriores) fueron delineando la estructura organizacional actual del gremio. A partir de 2003, esas opciones estratégicas le permitieron sostener, fortalecer e incluso consolidar el compromiso con sus bases, ampliar su ámbito de representación y, con ello, sumar afiliados, lo que al mismo tiempo incrementó sus recursos económicos. Por lo tanto, las distintas opciones estratégicas adoptadas en este nivel de análisis pueden catalogarse como de *fortalecimiento de la estructura interna*. Estas características institucionales le otorgan al gremio herramientas sólidas a la hora de negociar con los restantes actores de las relaciones laborales, a la vez que facilita la toma de decisiones internas frente a los cambios que supusieron los contextos analizados.

En el nivel *micro* también se estudió la *capacidad de movilización*. La misma se abordó a partir de las referencias históricas de los actores respecto a los conflictos de Camioneros; las negociaciones que el gremio entabla con los empresarios y/o el Estado; la organización de la acción colectiva y los tipos de acciones que prevalecen en los conflictos liderados por el gremio.

Las referencias históricas de los actores respecto a los conflictos de Camioneros remiten nuevamente a su militancia en el MTA durante los '90. Esta etapa es caracterizada como de *crecimiento y aprendizaje* por parte del sindicato a la hora de establecer sus demandas. Posteriormente, este proceso le permitió

mejorar sus prácticas institucionales al momento de responder a las transformaciones del contexto abierto en 2003.

De hecho, ese proceso de “aprendizaje” concuerda con el tipo de acciones que caracterizan la capacidad de movilización de Camioneros en el plano sectorial. La estrategia del gremio a nivel de actividad mostró que durante los ‘90 primaron las acciones de tipo *convencional* (paros, movilizaciones y alertas), es decir, medidas más institucionalizadas y aceptadas por los actores de las relaciones laborales, por sobre las *disruptivas* (paros con bloqueos y bloqueos). Esto sugiere, una vez más, un *doble rol* de Camioneros dentro del sistema de relaciones laborales, puesto que desde el MTA asumió un papel más *confrontativo*, buscando revertir el proceso de pauperización en el que se hallaban los trabajadores, producto de las medidas implementadas por el modelo neoliberal. En cambio, en el plano sectorial, sus estrategias fueron de carácter *defensivo*, dado que, en el marco de un contexto de enfriamiento de la economía, optó –al igual que en el nivel *meso*– por proteger el nivel de empleo y salarios de los trabajadores que representaba.

A contramano de lo sucedido en la década anterior, desde 2003 Camioneros plantea una estrategia diferente frente al conflicto. Así lo demostró el equilibrio observado en la cantidad de medidas disruptivas y convencionales desplegadas por el gremio.

Paralelamente, los conflictos liderados por Camioneros no sólo buscaron tener impacto a nivel sectorial, sino también en el resto de la sociedad. A tales fines, este actor buscó dar mayor visibilidad a sus demandas a través de dos decisiones estratégicas. La primera de ellas fue implementar acciones más disruptivas (como los bloqueos a empresas), que no sólo involucraran a los empresarios de los sectores en los que representaba trabajadores, sino también a los *dadores de carga* (es decir, a los clientes de esas empresas), con el fin de obtener mejores resultados. La segunda opción estratégica en ese sentido fue trasladar algunas medidas a “*escenarios*” geográficos que contribuyeran a dar relevancia a sus disputas, como por ejemplo, desplazar un conflicto de Chubut a Puerto Madero, en la Ciudad de Buenos Aires.

Estas características que asumen los conflictos de Camioneros, indican que la capacidad de movilización del gremio pos 2003 se tradujo en estrategias más

*ofensivas* que le permitieron mejorar los salarios y las condiciones laborales de los trabajadores que representa en un contexto de recuperación de la economía.

En ese marco, también se mostró que las demandas de Camioneros poseen una gran capacidad para trastocar el normal desarrollo de diversas actividades productivas del país (Silver, 2005). En esta línea, a partir de 2003, en un escenario de crecimiento, en el cual la economía demandaba el traslado de sus productos mediante el monopolístico transporte automotor de cargas, se potenció la cualidad disruptiva de los conflictos de Camioneros. En otras palabras, la posibilidad de las disputas del gremio de interrumpir la cadena de prestación de servicios de transporte, logística y distribución de diversos productos, suspender la recolección de residuos en los principales centros urbanos, o desabastecer de dinero a los bancos vía el transporte de caudales, fortaleció su capacidad de movilización, contribuyendo al desarrollo (y resolución) de sus demandas.

No obstante, se interpreta que Camioneros no sólo se apoyó en las nuevas condiciones que ofrecía el contexto, sino que claramente sus dirigentes supieron interpretar lo que sucedía y actuaron en consecuencia, esto es, adoptaron opciones estratégicas tendientes a explotar mejor su capacidad de movilización.

En definitiva, el análisis de la capacidad de movilización de Camioneros, ubicada en el nivel *micro* del esquema de investigación, mostró que durante los '90 el gremio atravesó una etapa de aprendizaje, basada no tanto en los conflictos planteados en el plano sectorial, sino por el rol que asumió como opositor al modelo neoliberal a través del MTA. A partir de 2003, ese aprendizaje le permitió alternar el uso de acciones disruptivas y convencionales con el objetivo de presionar no sólo a los actores sectoriales sino también incorporar en sus reclamos a los dadores de cargas, buscando darle mayor visibilidad a sus demandas y, de ese modo, mejorar sus conquistas.

Por lo expuesto, el recorrido analítico realizado a lo largo de la Tesis permitió reflexionar acerca del supuesto con el que se inició la misma. En esa dirección, se entiende que no ha sido sólo el contexto y los marcos institucionales los que contribuyeron al fortalecimiento de Camioneros en el esquema actual de relaciones laborales del país, sino que también sus opciones estratégicas contribuyeron a su crecimiento y expansión. Esta interpretación subyace al hecho de que en un período

como la década de los años '90, signado por la recesión de la economía y pauperización del mercado de trabajo que desalentó el accionar de los sindicatos, este gremio pudo construir y fortalecer, paulatinamente, sus capacidades de negociación, de organización y de movilización, al tiempo que, desde su rol en el MTA, confrontó contra el modelo neoliberal que avanzaba, sistemáticamente, sobre la flexibilización y precarización de las relaciones laborales.

A partir del 2003, las decisiones tomadas durante aquella etapa, convirtieron a Camioneros en el interlocutor del Estado y los empresarios, no sólo a través de la discusión de políticas públicas específicas destinadas al sector (nivel macro), sino también mediante la negociación colectiva de salarios y condiciones de trabajo (nivel meso). Es claro que lo anterior no hubiese sido posible de no haber contado con una sólida capacidad de organización y una significativa capacidad de movilización (nivel micro), cuya construcción se inicia en décadas previas a los años '90, pero que sin dudas se fortalece durante esa década y se consolida a partir los años 2000.

### **8.1 Algunas líneas de investigación futuras**

A lo largo de este trabajo se han discutido diversas aristas de las problemáticas que atravesó Camioneros en el esquema de relaciones laborales argentino y su centralidad como actor político-sindical en las últimas dos décadas. Este proceso ha aportado conocimiento sobre el accionar de este actor y sus estrategias, pero también sugiere nuevas propuestas de trabajo a ser profundizadas en el futuro.

En primer lugar, el enfoque y diseño aplicado en la investigación puede contribuir al abordaje de otros estudios que repliquen esta mirada de las relaciones laborales en diferentes sectores de actividad económica. Esta perspectiva permitirá interpretar las distintas opciones estratégicas de los actores en determinados contextos y, de ese modo, contribuir al debate que plantean diversos estudios nacionales<sup>193</sup> respecto a las respuestas de los sindicatos en Argentina frente a las

---

<sup>193</sup> Diana Menéndez, 2011, Duhalde, 2009, 2010, 2011, Armelino, 2012a; Aspiazu, Baldi y Lanari, 2011; Ynoub, 2013; Senén González y Haidar, 2009; Santella, 2011, 2013; Soul, 2006; Senén González y Medwid, 2007; Del Bono y Henry, 2008; Del Bono y Bulloni, 2010; Henry, 2010; Fernández Milmanda y Benes, 2009; Radiciotti y D'Urso, 2011; Abal Medina, 2005; 2007; Abal Medina y Diana Menéndez, 2011; Pontoni, 2011a.

transformaciones del contexto, en particular, a los cambios que se producen en cada sector productivo en el que los gremios representan trabajadores.

En segundo lugar, a partir de 2012, el lanzamiento del “*Programa de financiamiento para la ampliación y renovación de la flota del transporte de cargas*” – orientado a incrementar la eficiencia y competitividad sectorial, reducir los costos de la logística y el impacto ambiental del transporte de cargas–, planteó un nuevo escenario de políticas públicas y recursos orientados al transporte automotor de cargas. Esta reconfiguración sugiere que el Estado buscó desligar el manejo de esos recursos tanto a las grandes empresas transportistas –vinculadas a la FADEEAC– como a Camioneros.

Ese giro en el manejo político de los subsidios al transporte insinúa uno de los motivos por los cuales se produjo hacia fines de 2011 el alejamiento entre el líder del gremio, Hugo Moyano, y el gobierno nacional. El análisis de la evolución de esta reorientación de recursos, junto al rol que asuman la FADEEAC y Camioneros, contribuirá a comprender la nueva lógica que adopten las opciones estratégicas de los actores en el nivel macro de las relaciones laborales, postulándose, entonces, como parte de futuras líneas de investigación.

En tercer lugar, aquella rearticulación de la política pública apunta a fortalecer a las pequeñas y medianas empresas (PyMES), que son las que constituyen, en términos de formalidad en el empleo, el eslabón más débil de la cadena logística. Por lo tanto, si bien este tipo de medidas buscan mejorar la competitividad sectorial, a priori sólo incentivan la externalización del servicio de transporte de las grandes empresas hacia las PyMES o hacia trabajadores cuentapropistas –es decir, el chofer y su camión–. Situación que permite a los grandes operadores logísticos sostener su rentabilidad –sin invertir en capital–, precarizando la cadena de valor de los servicios logísticos, vía procesos de externalización productiva mediados por la subcontratación.

Estas estrategias empresarias configuran un nuevo desafío para la acción sindical, de ahí que se proponga iniciar una nueva línea de trabajo centrada en el análisis de las medidas y acciones implementadas por Camioneros para amortiguar los efectos de los aludidos procesos en las condiciones de trabajo y empleo de los trabajadores del sector transporte y logística.

Por último, otro fenómeno hallado a lo largo de la investigación fue la toma de medidas de acción directa por parte de los trabajadores frente a la falta de recursos y respuestas de la obra social sindical ante sus necesidades de asistencia médica. Si bien aquellas acciones configuran episodios muy puntuales, y hasta podría decirse únicos y esporádicos, arrojaron luz sobre una nueva forma de actuar de los propios trabajadores, quienes elevan sus reclamos a la conducción central de Camioneros, sin mediación alguna de las estructuras institucionales disponibles. En cierta medida, esto señala que las órdenes no sólo “bajan” de la cúpula hacia sus bases, sino que también “suben”, al tiempo que muestra cierto *aprendizaje* por parte de los trabajadores de cómo actuar frente a una demanda específica.

En este marco, se planifica profundizar en el análisis de este tipo de situaciones con el fin de indagar si las mismas fueron coyunturales, o si a partir de ellas podría surgir algún tipo de alternativa que le dispute a la actual conducción del gremio la hegemonía de su liderazgo.

## Anexo metodológico

En este anexo se describen cómo se realizaron las entrevistas, indicando fecha, duración y algunas referencias sobre los entrevistados, cantidad de entrevistados de cada encuentro, entre otras particularidades.

Asimismo, se presentan los rasgos principales de la observación participante realizada en el acto del día del Camionero, el 15 de diciembre de 2011 en el estadio de Huracán.

Finalmente, se añade un cuadro resumen con el que se construyeron las conclusiones de la investigación.

### Anexo 1: Cuadro descriptivo de las entrevistas realizadas

	Entrevistado	Observaciones	Cód. de la Entrevista	Fecha y Duración
<b>Representantes de organismos estatales</b>				
1	Comisión Nacional de Regulación del Transporte (CNRT)- Sector de Otorgamiento de licencias	El contacto con esta sección de la CNRT permitió conocer cuál fue el proceso por el cual se puso en marcha el otorgamiento de la licencia nacional habilitante (LNH), cómo se otorgan las licencias. Además, a través de un pedido especial se solicitó la cantidad de choferes que en la actualidad están activos, lo cual permitió tener una aproximación a los ingresos que percibe el sindicato por su rol en la gestión de la LNH.	CNRT_ LC_Lic.	04/10/2011; Duración 40 minutos
2	Ex representante de la Secretaría de Transporte de la Nación	Esta entrevista permitió establecer las relaciones entre la Secretaría de Transporte y Camioneros a partir de 2002. Así, se pudo constatar los vínculos y los intercambios entre ambos actores.	REst_exST	06/06/2012; Duración 1 hora
3	Representante del Estado – Cartera Laboral	Este testimonio facilitó el acceso a la descripción de cómo el sindicato negocia con los empresarios, de qué forma se entablan los vínculos y los mecanismos para la resolución de conflictos por la vía institucional.	REst_X_Negociación	16/08/2011; Duración 1 hora
<b>Representantes de organismos técnicos-universitarios</b>				
4	Representante del Centro Tecnológico de Transporte, Tránsito y Seguridad Vial (C3T) dependiente de la Universidad Tecnológica Nacional (UTN)	Este contacto posibilitó ampliar los datos recolectados a través de fuentes secundarias de información respecto a la conformación del sector transporte automotor de cargas. Asimismo, por medio del efecto “bola de nieve” permitió establecer otros contactos con representantes de cámaras empresariales, gerentes de relaciones laborales de empresas de transporte y logística.	RepC3T_JS	02/08/2010; Duración 1 hora 30 minutos

	Entrevistado	Observaciones	Cód. de la Entrevista	Fecha y Duración
<b>Gerentes de relaciones laborales</b>				
5	Gerente de Relaciones Laborales de Empresa Logística	Las entrevistas realizadas a los gerentes de relaciones laborales permitieron establecer la mirada de las empresas sobre los conflictos con el sindicato. Asimismo, posibilitó establecer cuáles son los pasos que se siguen frente a las disputas que se entablan con el gremio; cómo actúan frente a una medida de fuerza y de qué forma negocian la salida y/o resolución de los conflictos con los representantes gremiales, tanto del sindicato central cómo con los delegados de base en cada una de las empresas.	GRRLL_JM_Logística	21/06/2012; Duración 30 minutos
6	Gerente de Relaciones Laborales de Empresa Transportista		GRRLL_CA_Transp yLog.	19/11/2011; Duración 1 hora 20 minutos
7	Gerente de Relaciones Laborales de empresa Logística y Correo		GRRLL_CG_Log. yCorreo	19/04/2011; Duración 45 minutos
8	Gerente de Relaciones Laborales de empresa Logística y Distribución (Hipermercado)		GRRLL_JJ_Log.y Distrib.- Hipermercado	12/10/2011; Duración 40 minutos
9	Gerente de Relaciones Laborales de empresa de Correo y Clearing Bancario		GRRLL_M_Correo	15/09/2011; Duración 1 hora 15 minutos
<b>Representantes de Cámaras Empresarias</b>				
10	Representante de Cámara Empresaria Transporte y Logística	Los testimonios de este contacto posibilitaron no sólo la reconstrucción de la trayectoria de las distintas cámaras que nuclean a las diversas empresas de transporte y logística sino también la interacción que se ha establecido históricamente entre el sindicato y dichas cámaras. A su vez, su relato posibilitó caracterizar al sector de transporte y logística, comprender su configuración y el rol que ha asumido cada cámara en el desarrollo sectorial. De hecho, la riqueza de su relato puede observarse en los encuentros mantenidos a lo largo de prácticamente toda la investigación, puesto que como informante clave, se recurrió a él en reiteradas oportunidades para reforzar y aclarar diversas dudas que surgieron a lo largo de la investigación.	RCE_R_Transportey Logística	02/08/2010, Duración 2 hs.; 14/07/2011, Duración 3 hs.; 12/05/2012, Duración 1 hora 30 minutos.
11	Representante Cámara Empresaria Aguas y Gaseosas	El relato de este contacto aportó otra mirada sobre el fenómeno pues permitió establecer las características que asumen las demandas en la sub-rama <i>aguas y gaseosas</i> , a partir de la descripción de las estrategias del gremio y la respuesta de los empresarios. La conjugación de éste testimonio con el de otros actores permitió reconstruir la estrategia de Camioneros.	RepCE_G_Aguas y Gaseosas	16/11/2011; Duración 30 minutos

	Entrevistado	Observaciones	Cód. de la Entrevista	Fecha y Duración
12	Representante Cámara Empresaria del Autotransporte de Cargas	El testimonio de este contacto fue de suma relevancia dado que contribuyó a reconstruir la historia del sindicato desde la negociación del CCT 40/89, y al mismo tiempo, la trayectoria de Camioneros, en interacción con la cámara de referencia durante la década de los años '90 hasta la actualidad.	RepCE_Y_Transp y Log	12/04/2011; 24/10/2011, Duración 40; 30 minutos respectivamente
<b>Representantes de Camioneros</b>				
13	Representante legal Camioneros	Este testimonio permitió establecer cómo se maneja el conflicto y la negociación por la vía institucional. También permitió establecer un panorama de cómo el gremio maneja sus disputas.	RLS_Camioneros	06/02/2012, Duración 35 minutos
14	Representante Sindical de sub-rama de actividad	El relato de este representante proporcionó un esquema de cómo el gremio se organiza por sub-rama de actividad y cuál es el rol que asume cada representante en ese nivel de la organización.	RS-MH	08/09/2012; Duración 20 minutos
15	Representante Sindical de Secretaría	Esta entrevista fue una de las más enriquecedoras debido a que permitió configurar un primer abordaje respecto a la organización del gremio, su historia, su construcción como referente de los trabajadores, entre otros aspectos.	RS-MV	06/04/2011; Duración 1 hora 25 minutos
16	Ricardo Pérez - Ex Secretario General de la Federación de Camioneros	Este relato, obtenido a través de allegados a Pérez, favoreció la reconstrucción histórica del gremio y sobre todo, permitió establecer que el presente de Camioneros no sólo es producto de las acciones de la conducción actual sino también del legado de sus primeros dirigentes.	RS_RP	06/05/1992 Duración 45 minutos
17	Representante Sindical Federación de Camioneros	Este encuentro si bien se pautó con un referente de la Federación, al llegar a su oficina también participaron representantes sindicales de otras provincias (Neuquén y Río Negro) que se encontraban en ese momento en Bs. As. Esto enriqueció la entrevista dado que ellos presentaron un panorama diverso a la mirada que pueden tener los referentes de Bs. As. respecto a la realidad del gremio. Asimismo, el relato del representante de la Federación aportó una perspectiva más "federal" de lo que implica la proyección del gremio a nivel nacional.	RS_FEDCAM	21/03/2012; Duración 1 hora
18	Referente Sindical allegado a Hugo Moyano	El testimonio de este referente sindical fue de suma relevancia pues su relato, si bien excedió el campo de lo sindical, es decir, de la esfera de Camioneros, aportó características propias del estilo de conducción de Hugo Moyano y la forma en que ambos dirigentes encabezaron el liderazgo del MTA. De esta forma, su testimonio permitió reconstruir la trayectoria de dicho movimiento y el rol que	RS_SJ	15/05/2012 Duración 1 hora

Entrevistado	Observaciones	Cód. de la Entrevista	Fecha y Duración
	desempeñó Camioneros a través de la figura de Hugo Moyano.		
<b>Delegados y Trabajadores</b>			
19 Trabajador ex Delegado Rama Recolección	Esta entrevista permitió establecer cómo se configuran los conflictos y movilizaciones que llevan a cabo los delegados y trabajadores de la sub-rama recolección. Este relato pertenece a un ex delegado de una de las empresas encargadas de la recolección en uno de los principales municipios del conurbano bonaerense. Cabe destacar, que, posteriormente, al contrastar los testimonios de cada delegado y trabajador, se pudo mostrar las particularidades que asume la organización sindical en cada sub-rama de actividad, sino también en cada empresa, lo cual enriqueció el análisis de las entrevistas.	T(ex)D_HLM_Recolección	13/04/2011; Duración 30 minutos
20 Trabajadores Rama Recolección	En este caso, se entrevistaron a dos trabajadores de la rama recolección cuya militancia en un partido de izquierda los ha llevado a intentar presentar listas alternativas en las elecciones del gremio. Sus relatos referidos a las dificultades de estos intentos permitieron dar cuenta de cómo se realizan los procesos electorales dentro del sindicato, cómo se establecen las relaciones entre la seccional a la que responden y la cúpula sindical, y su mirada respecto a la conducción actual.	T_VyJ_Recolección	05/04/2011; Duración 1 hora 30 minutos
21 Trabajadores y delegados Rama Recolección (CABA)	Esta entrevista fue realizada a un conjunto de seis trabajadores. A través de sus relatos se pudo ahondar sobre la forma en que el gremio se organiza en diversas empresas de una misma sub-rama, en este caso, la de recolección, y de ese modo conjugar distintas perspectivas sobre el fenómeno.	TyD_GByCía_Recolección	28/04/2011; Duración 1 hora 20 minutos
22 Trabajador Rama Grúas	La particularidad de este testimonio radica en la especificidad de la rama a la que pertenece el entrevistado. De hecho su relato contribuyó a establecer las particularidades que asume la conducción del gremio en cada sub-rama de actividad económica, en concordancia con la especificidad de la tarea que realiza cada grupo de trabajadores.	T_MR_Grúas	09/12/2011; Duración 50 minutos
23 Trabajador-Delegado Rama Correos	El relato de este entrevistado aportó no sólo una descripción de la estrategia actual de Camioneros sino que su trayectoria, de poco más de 20 años en la empresa, le permitió dar un panorama pormenorizado de la construcción histórica del gremio desde los '90 hasta la actualidad. Cabe señalar que gracias a él se pudo realizar la observación participante del acto	TD_B_Correo	04/10/2011; Duración 1 hora

	Entrevistado	Observaciones	Cód. de la Entrevista	Fecha y Duración
24	Trabajadores y delegados Rama Correos	del día de Camioneros en el estadio de Huracán, el 20/12/2011. En esta entrevista se recopiló el relato de dos trabajadores, de los cuales uno de ellos es delegado. El aporte de sus testimonios delinearon la forma en que el sindicato articula sus estrategias con los delegados de la empresa, pero también, cómo la empresa establece ciertos intercambios con el gremio para mantener "buenas relaciones". De hecho esto también se constató en la observación participante realizada en el estadio de Huracán el 15/12/11, en el cual se nombró a una por una a las compañías que colaboraron con la organización del acto del día del Camionero.	TyD_EyS_Correo	30/09/2011; Duración 45 minutos
25	Trabajadores y delegados Rama Transporte y Logística	Esta entrevista se realizó en la casa de uno de los entrevistados, en la que participaron cinco trabajadores y un delegado. El relato de cada uno de ellos permitió profundizar el análisis sobre las particularidades de las estrategias de Camioneros. Principalmente porque se desempeñan en una PyME, por lo que la acción gremial adquiere rasgos específicos.	TyD_SS_Transp.yLog.	30/07/2011; Duración 2 horas
<b>Otros referentes</b>				
26	Representante del Instituto Argentino de Ferrocarriles (IAF)	Este testimonio posibilitó dar cuenta del crecimiento del transporte de cargas automotor en detrimento del desmantelamiento del ferrocarril en nuestro país.	FFCC_M_IAF	03/05/2011; Duración 45 minutos

La *observación participante* realizada en el acto de celebración del día del Camionero configuró un panorama más acabado respecto a los relatos proporcionados por los entrevistados. Si bien éstos fueron de suma utilidad para abordar el trabajo de investigación y responder a los interrogantes planteados, participar de aquél acto permitió tomar otra dimensión de lo que significa una movilización organizada por este gremio.

En primer lugar, el acto estaba organizado para iniciarse a las 11 de la mañana, la movilización de los trabajadores comenzó a las 8. Al llegar al lugar donde luego nos desplazaríamos al estadio, tras una breve presentación, y en cierta forma, justificación de mi presencia allí, junto a los trabajadores y delegados abordamos el micro que nos llevaría al estadio. Cabe resaltar que del acto no participan todos los trabajadores de la empresa sino que sólo acuden unos 20 o 30

de ellos por sector, para garantizar que la empresa pueda continuar con sus actividades cotidianas. De hecho esto es algo que acuerdan directamente las empresas con los delegados o en su defecto con la conducción central del gremio.

En segundo lugar, las empresas no solo asignan personal para participar de este tipo de movilizaciones, sino que también colaboran con el suministro de bebidas, comida, banderas y micros que facilitan la “logística” del acto.

Una vez en el micro, el traslado hasta el estadio fue ordenado. Algunos de estos trabajadores acudieron con sus hijos, lo cual generaba sensación de seguridad.

Al llegar a una plaza cercana al estadio, el delegado de este grupo de trabajadores repartió bebida y comida, y, tras un breve receso, nos dirigimos caminando al estadio. Al ingresar, cada grupo tiene asignado un lugar dentro del campo o en las gradas, y allí se despliegan las banderas de cada grupo de trabajadores para que Moyano, desde el palco, vea quienes están participando, que de acuerdo al relato de los trabajadores esto es de suma importancia.

Sin dudas esta experiencia cobró relevancia dentro de la investigación, dado que al participar de la movilización pude constatar *in situ* el grado de coordinación que posee este gremio a la hora de movilizar a sus bases y de esta forma mostrar su fuerte capacidad de movilización.

**Anexo 2: Cuadro resumen de las conclusiones de la Tesis**

<b>Contexto</b>	1991-2002 > Ajuste y recesión. Corrimiento del Estado en materia de RRL	2003-2011 > crecimiento económico, mayor intervención del Estado en el sistema de RRL
<b>Opciones estratégicas (OE) de Camioneros &gt;&gt; interacción con el Estado y los Empresarios</b>		
<b>Nivel MACRO</b>		
<b>Sector y actores</b>	<p>*Desde los años '50 &gt; Diversas transformaciones del sector le permitieron a Camioneros ampliar paulatinamente su alcance de representación personal</p> <p>*Entre los años '70 y '90 &gt; demuestra su "habilidad" para descubrir grupos de trabajadores que tras aquéllas transformaciones quedaban sin representación sindical</p>	<p>* Crecimiento del sector &gt;&gt; Camioneros aumenta su base de representación y los sucesivos cambios en sus estatutos y personería gremial (desde los años '70) le permiten disputar trabajadores a otros sindicatos En algunos casos, mediada por instituciones &gt; encuadramiento convencional vía la negociación colectiva</p>
<p>OE&gt; expansión de la representación gremial por la <b>vía institucional</b>, producto de la reconversión productiva del sector transporte, logística y servicios anexos</p>		<p>OE&gt; expansión de la representación gremial por la <b>vía el conflicto</b>, producto de las disputas por encuadramiento sindical. En ciertos casos, <b>mediada por instituciones</b></p>
<b>Políticas públicas para el sector</b>	<p>*Autofinanciamiento de las obras de <i>infraestructura</i> para mejorar la competitividad del sector &gt; pero en una economía en recesión, éste se tornó poco competitivo respecto a lo que ofrecían países como Brasil o Chile.</p> <p>*El intercambio con los empresarios para la defensa del sector posicionaron a Camioneros como un actor central en la discusión tripartita de políticas públicas</p>	<p>* 2001 y 2002 &gt; se destinan diversos subsidios al autotransporte de cargas</p> <p>* 2003, políticas consensuadas para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* formalizar la actividad &gt; RUTA,</li> <li>* profesionalizar choferes &gt; FPT y LNH.</li> <li>* disminución contribuciones patronales a la seguridad social &gt; REFOP.</li> <li>* Finalidad &gt; otorgar mayor competitividad al sector</li> </ul>
<p>OE&gt; de <b>alianza</b> con los <b>empresarios</b></p>		<p>OE&gt; <b>alianza e intercambio</b> de beneficios mutuos con el <b>Estado</b> y los <b>empresarios</b></p>
<b>Nivel MESO</b>		
<b>Capacidad de Negociación</b>	<p>*Sólo se negocian salarios entre 1991-1995</p> <p>*Tendencia a preservar el empleo</p> <p>*Negociaciones en el nivel <b>intermedio</b> (por rama de actividad) y <b>descentralizado</b> (por empresa) =&gt; <b>OE defensivas</b></p>	<p>*Articulación coordinada desde el Estado vía una pauta imitativa de índole intersindical &gt; <b>coordinación-articulada desde el Estado</b></p> <p>*Pero, en el plano sectorial &gt; importantes deslizamiento de los acuerdos hacia los niveles intermedio y descentralizado &gt; <b>coordinación intrasindical =&gt; OE ofensivas</b></p>
<p>OE &gt; <b>defensivas</b> &gt;&gt; preservar el empleo en un contexto de recesión económica</p>		<p>OE &gt; <b>ofensivas</b> &gt;&gt; recuperar niveles de salarios y condiciones de trabajo en un contexto de recuperación de los indicadores económicos</p>

<b>Contexto</b>	<b>1991-2002</b> > Ajuste y recesión. Corrimiento del Estado en materia de RRL	<b>2003-2011</b> > crecimiento económico, mayor intervención del Estado en el sistema de RRL
<b>Opciones estratégicas (OE) de Camioneros &gt;&gt; interacción con el Estado y los Empresarios</b>		
<b>Nivel MICRO</b>		
<b>Capacidad de Organización</b>	<p>*El rol de Camioneros en el MTA &gt; <i>construcción de una imagen combativa y de confrontación</i> contra el modelo neoliberal;</p> <p>*Se establecen los cimientos de la estructura organizacional actual</p>	<p>Aquellas decisiones le permitieron luego:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* establecer nuevas alianzas (a nivel político y sectorial);</li> <li>* sostener y consolidar el compromiso con sus bases;</li> <li>* ampliar su ámbito de representación y con esto, sumar afiliados;</li> <li>* incremento de sus recursos económicos</li> </ul>
	<b>OE &gt; Construcción de su estructura interna</b>	<b>OE &gt; fortalecimiento y consolidación su estructura interna</b>
<b>Capacidad de Movilización</b>	<p>*Camioneros construye y paulatinamente afianza su forma de actuar colectivamente a través de su paso por el MTA &gt; etapa de crecimiento y aprendizaje</p> <p>*Prevalen las acciones colectivas <i>convencionales</i> (paros, movilizaciones y alertas)</p>	<p>Esas bases se fortalecen a partir de 2003:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* el conflicto = <i>batalla</i>, en la que cada subrama representa un <i>brazo de su ejército</i></li> <li>* colaboración de las grandes empresas en la organización de actos y marchas;</li> <li>* Aumentan las acciones <i>disruptivas</i> (paros con bloqueos y bloqueos) &gt; más presión sobre el Estado y los empresarios;</li> <li>* destinatario ya no eran sólo los empresarios del sector, sino también involucró a los dadores de carga</li> </ul>
	<b>OE defensivas &gt;&gt; prevalecen las acciones convencionales buscando preservar el empleo y los salarios; aunque en ese contexto construyó su actual capacidad de movilización</b>	<b>OE ofensivas &gt;&gt; incrementar su capacidad de movilización vía acciones disruptivas que le permitiera presionar sobre empresarios, dadores de carga, el Estado y el público en general</b>

## Bibliografía

- Abal Medina, P. (2005). *Condiciones de trabajo y representación sindical. Un estudio de caso en una empresa supermercadista*. Trabajo presentado en: Concurso de la Red Académica para el Diálogo Social, OIT.
- Abal Medina, P. (2007). El destierro de la alteridad. El caso Wal Mart Argentina. *Revista Mexicana de Sociología*, 69, (4), 683-727.
- Abal Medina, P. (2011). Estatutos sindicales, la fuente olvidada. El caso de las estructuras sindicales de empleados de comercio. *Trabajo y Sociedad*, XV(17), 213-227.
- Abal Medina, P. y Diana Menéndez, N. (Comp.) (2011). *Colectivos Resistentes. Procesos de politización de trabajadores en la Argentina reciente*. Buenos Aires: Imago Mundi.
- Abós, A. (1983). *La columna vertebral*. Serie Sindicatos y Peronismo. Bs. As: Legasa.
- AFIP. (s/f). *Servicios de gestión y logística para el transporte de mercaderías* (pp. 1-13). Buenos Aires: Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP)
- Agosta, R. (2010). El sector Transporte en Argentina. Ponencia presentada en el Seminario de transporte y cambio climático en la Argentina, 22 de septiembre. Universidad de San Martín, San Martín, Pcia. de Buenos Aires [en línea] [Consultado: 25/03/11] <<http://www.unsam.edu.ar>>
- Agosta, R. (2011). Problemática general del sector transporte en la Argentina. *Voces en el Fénix. Revista del Plan Fénix. La próxima Estación*, 2 (9), 14-25.
- Altimir, O. y Beccaria, L. (2000). El mercado de trabajo bajo el nuevo régimen económico en la Argentina. En Heymann, D. y R. Kosacoff (eds.) *Desempeño económico en un contexto de reformas, La Argentina de los Noventa*. Tomo I. Bs. As.: CEPAL-Eudeba.
- Álvarez Bangueses, R. y Las Heras, H. (2005). Concepto y clasificación de los conflictos colectivos de trabajo. En Ackerman, M. (Dir.) y Tosca, D. (Coord.). *Tratado de derecho del trabajo*, Tomo VIII, pp.679-698. Bs. As.: Rubinzal-Culzoni.
- Amico, F. (2008). Argentina 2002-2008: ciclo económico, inflación y crecimiento. En *Oikos revista de economía heterodoxa*, pp. 39-51, N° 10, año VII, Rio de Janeiro.
- Amico, F. (2010). Inflación de costos y conflicto distributivo en Argentina, un análisis de la etapa reciente. Ponencia presentada en 2º Congreso Anual de la Asociación de Economía para el Desarrollo de la Argentina (AEDA), Bs. As., 20 y 21 de Septiembre.
- Arceo, N. y González, M. (2011). El estancamiento en los niveles de empleo en Argentina y su relación con las modificaciones acontecidas en el patrón de crecimiento en los últimos años. Ponencia presentada en el III Congreso Anual de la Asociación de Economía para el Desarrollo de la Argentina AEDA. Bs. As., 29 al 31 de Agosto.

- Argumedo, A. (2009). Peronismo o pejetismo. En: Diario Página 12, [en línea], publicado en Octubre 2009, [fecha de consulta: 19/10/2009]. Disponible en <http://www.pagina12.com.ar/diario/elpais/1-133725-2009-10-19.html>
- Armellino, M. (2004). Algunos aspectos de la acción colectiva y la protesta en la CTA y el MTA. En *Lavboratorio/n line*. Revista de estudios sobre cambio social, IV, (15) [en línea] [consultado: 30/05/2011] < <http://www.lavboratorio.sociales.uba.ar> >
- Armellino, M. (2005). Protestas sindicales en una época de cambio: el caso de ATE y los Camioneros en la Argentina. Ponencia presentada en el XXV ALAS, 22 al 26 de agosto, Porto Alegre, Brasil.
- Armellino, M. (2012a). El sindicalismo de movimiento social después del neoliberalismo. Una exploración sobre los empleados públicos argentinos afiliados a ATE y la CTA. Ponencia presentada en el 2º *International Sociological Association –ISA– Forum of Sociology*, 1-4 Agosto, Buenos Aires.
- Armellino, M. (2012b). Vicisitudes de la democracia sindical en Argentina. El caso de la CTA en los 2000. Ponencia presentada en el 2º *International Sociological Association –ISA– Forum of Sociology*, 1-4 Agosto, Buenos Aires.
- Aspiazu, D., Basualdo, F., y Manzanelli, P. (2009). *El mercado postal en la Argentina. Del monopolio estatal a la desregulación y privatización del correo oficial. Transformaciones institucionales y normativas. Impactos sobre el mercado de trabajo y las organizaciones sindicales*. (pp. 1-68). Buenos Aires: FLACSO Argentina - Área de Economía y Tecnología; Central de Trabajadores Argetino y Global Union post & logistics.
- Aspiazu, E., Baldi, L., Lanari, M. E. (2011). Relaciones laborales, negociación colectiva y acción sindical. Prestadores, prestatarios y pacientes: un análisis de las voces y silencios de los reclamos de los profesionales de la salud. Ponencia presentada en el 10º *Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*. 3 al 5 de Agosto, Buenos Aires.
- Atzeni, M., y Ghigliani, P. (2007). The resilience of traditional trade unions´ practices in the revitalisation of the Argentine labour movement. En C. Phelan (Ed.), *Trade unions revitalization: trends and prospects in 34 countries* (pp. 105-119). Bern: Peter Lang.
- Badaró, M. (2000). MERCOSUR y movimiento sindical. El caso del sector camioneros y judiciales. En *Cuadernos para el debate*, nº 11, IDES [en línea]. [consultado: 9 febrero 2011]. [www.ides.org.ar](http://www.ides.org.ar)
- Basualdo, V. (2009). *Los delegados y las comisiones internas en la historia argentina. Una mirada de largo plazo, desde sus orígenes hasta la actualidad*. Buenos Aires: Fundación Ebert, CTA-CCOO.
- Battistini, O. (2004). Las interacciones complejas entre el trabajo, la identidad y la acción colectiva. En O. Battistini (Ed.), *El trabajo frente al espejo: continuidades y rupturas en los procesos de construcción identitaria de los trabajadores* (pp. 22-44). Buenos Aires: Prometeo.
- Battistini, O. (2009). La lógica tradicional de representación sindical frente a los nuevos trabajadores y nuevas formas de trabajo. Continuidades y

- contradicciones. En *Senderos bifurcados: prácticas sindicales en tiempos de precarización laboral* (pp. 27-82). Buenos Aires: Prometeo.
- Benes, E. y Fernández Milmanda, B. (2011). La nueva vanguardia sindical post-ajuste neoliberal: el caso de la Federación de Trabajadores Camioneros de Argentina. Ponencia presentada en el *10º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*, organizado por Asociación de Especialistas en Estudios del Trabajo ASET, Buenos Aires, Agosto.
- Bensusán, G. (2000). El impacto de la reestructuración neoliberal: comparación de estrategias sindicales en Argentina, México, Canadá y Estados Unidos. Ponencia presentada en el *XXII International Congress of the Latin American Studies Association (LASA)*. 16 al 18 de marzo, Miami, Florida, EE. UU.
- Bisio, R. (1999). Repensar los sujetos sociales y sus estrategias colectivas: en búsqueda de una interpretación teórica del caso argentino. En A. Fernández y R. Bisio (Comp.), *Política y relaciones laborales en la transición Argentina*. Buenos Aires: Lumen-Humánitas.
- Bisio, R., Battistini, O. y Montes Cató, J. (1999). Transformaciones de la negociación colectiva durante la vigencia de los gobiernos constitucionales a partir de 1973. En A. Fernández y R. Bisio (Comps.), *Política y relaciones laborales en la transición democrática argentina* (pp. 133-179). Buenos Aires: Lumen/Humanitas.
- Boxall, P. (2008). Trade Union Strategy. En P. Blyton, N. Bacon, J. Fiorito y E. Heery (Eds.), *The Sage Handbook of Industrial Relations* (pp. 209-224). Bangalore: Sage Pubs.
- Boxall, P., y Haynes, P. (1997). Strategy and Trade Union Effectiveness in a Neoliberal Environment. *British Journal of Industrial Relations*, 35 (4), 567-591.
- Bussel, R. (2004). *Reforming the Chicago Teamsters: The Story of Local 795*. Northern Illinois Press: DeKalb, IL.
- C3T-UTN (Centro Tecnológico de Transporte, Tránsito y Seguridad Vial, Universidad Tecnológica Nacional) (2007a)- El Transporte Automotor de Cargas en la Argentina. Secretaría de Extensión Universitaria, Universidad Tecnológica Nacional, [en línea], [consultado: 18/05/2010]. Disponible en <<http://www.edutecne.utn.edu.ar>>
- C3T-UTN (Centro Tecnológico de Transporte, Tránsito y Seguridad Vial, Universidad Tecnológica Nacional) (2009a). Mapa PyME. Caracterización del sector transporte de cargas. Secretaría de Extensión Universitaria, Universidad Tecnológica Nacional, [en línea], [Consultado: 18/05/2010]. Disponible en <<http://www.utn.edu.ar>>.
- C3T-UTN (Centro Tecnológico de Transporte, Tránsito y Seguridad Vial, Universidad Tecnológica Nacional) (2009b) El transporte de ganado bovino en la República Argentina. Secretaría de Extensión Universitaria, Universidad Tecnológica Nacional, [en línea], [Consultado: 18/05/2010]. Disponible en <<http://www.utn.edu.ar>>
- C3T-UTN (Centro Tecnológico de Transporte, Tránsito y Seguridad Vial, Universidad Tecnológica Nacional) (2007b, 2009c). Cosechas Agrícolas Argentinas

- Producción y estacionalidad por provincia. Etapa I (2007): Cortés, A., Gartner, A. y Sánchez, J.; Etapa II (2009): Albrieu J.M. y Domecq, Nicolás; Secretaría de Extensión Universitaria, Universidad Tecnológica Nacional, [en línea], [Consultado: 18/05/2010]. Disponible en <<http://www.utn.edu.ar>>n
- C3T-UTN (Centro Tecnológico de Transporte, Tránsito y Seguridad Vial, Universidad Tecnológica Nacional) (2007c). Naftas y Gasoil. El transporte por automotor en la Argentina. Secretaría de Extensión Universitaria, Universidad Tecnológica Nacional, [en línea], [Consultado: 18/05/2010]. Disponible en <<http://www.utn.edu.ar>>
- C3T-UTN (Centro Tecnológico de Transporte, Tránsito y Seguridad Vial, Universidad Tecnológica Nacional), (2007d). El transporte de cítricos en la Argentina en el año 2005. Secretaría de Extensión Universitaria, Universidad Tecnológica Nacional, [en línea], [Consultado: 18/05/2010]. Disponible en <<http://www.utn.edu.ar>>
- Caire, G. (1991). Des relations industrielles comme objet théorique. *Sociologie du Travail*, 3, 375-401.
- Campos, M. F. y Lira, L. (2011). Huelga en la actualidad argentina: entre la garantía y la restricción de su ejercicio. Ponencia presentada en el *10º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*. 3 al 5 de Agosto, Buenos Aires.
- CEDEM (Centro de Estudios para el Desarrollo Económico Metropolitano) (2001). El sistema de recolección, tratamiento y disposición de los residuos sólidos urbanos (RSU). En *Informes de coyuntura económica de la Ciudad de Buenos Aires*. N°3, Agosto [en línea] [Consultado: 27/12/2011] Disponible en <<http://www.cedem.gov.ar>>
- Cedrola Spremolla, G. (1995). Los enfoques teóricos en las relaciones industriales. *Revista de Relasur*, 2, 49-74.
- Cedrolla Spremolla, G. (2003). El debate internacional actual sobre las relaciones de trabajo: enfoques y teorías contemporáneas. Ponencia presentada en *Seminario dictado en la Universidad de Bologna*. 13 de noviembre de 2003. Bs.As.
- CENDA - Centro de Estudios para el Desarrollo Argentino (2010). La macroeconomía después de la Convertibilidad. Buenos Aires: Cara o ceca.
- Chahin, M. (2012). *La otra cara del protagonismo de Camioneros en los años Kirchneristas. La comunidad de políticas en el sector transporte*. Trabajo final de grado. Universidad Torcuato Di Tella, Departamento de Ciencias Políticas y Estudios Internacionales.
- Chang, T. F. H. (1999). Power at Work: Building a Teamster Member to Member Action Network. Produced by International Brotherhood of Teamsters, 15 minutes. *Labor Studies Journal*, 24(3), 76-77.
- Colombo, G. y Nieto, A. (2008). Aproximación a las formas de la lucha obrera en la industria de la pesca, Mar del Plata 1997-2007. *LaborAgain Publications, International Institute of Social History*, [en línea] [consultado: 25 de marzo 2011] <http://www.iisg.nl/labouragain/labourargentina.php>

- Coscia, V. (2007). La construcción de víctimas y victimarios. Conflictos gremiales en medios masivos. Ponencia presentada en el 8º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo. 8 al 10 de Agosto, Buenos Aires.
- Coscia, V. (2010). *Imágenes sindicales en el principal diario argentino: un análisis de las dinámicas mediáticas ante el "resurgimiento" del actor gremial [2004-2007]*. Tesis doctoral. Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Sociales.
- Coscia, V. (2011). Conflictos de encuadramiento: representaciones mediáticas de la oposición Moyano-Cavalieri. Ponencia presentada en el 10º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo. 3 al 5 de Agosto, Buenos Aires.
- Crozier, M., y Friedberg, E. ([1977], 1990). *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*. Ciudad de México: Alianza Editorial Mexicana.
- Damill, M. y Frenkel, R. (2003). Las medidas recientes de política salarial y el contexto macroeconómico, En *Enfrentando los retos al trabajo decente en la crisis argentina*. Serie Documentos de Trabajo nº7, Proyecto de cooperación técnica OIT/Gobierno argentino, MTEySS y Oficina de la OIT en Argentina.
- Damill, M. y R. Frenkel (2006). El mercado de trabajo argentino en la globalización financiera. En *Revista de la CEPAL*, pp. 109-132, Nº 88, Santiago de Chile: CEPAL.
- De la Garza Toledo, E. (1993). Reestructuración productiva y respuesta sindical en América Latina (1982-1992). *Revista Española de Investigaciones Sociológicas* (REIS), 19, Otoño, 41-68.
- Del Bono, A. y Bulloni, M. N. (2010). Redefinición de la dinámica sindical en el sector de telecomunicaciones. Estrategias frente a la subcontratación y la tercerización de la actividad. Ponencia presentada en el V Congreso Latinoamericano de Ciencias Políticas –ALACIP–. 29 al 30 de julio, Buenos Aires.
- Del Bono, A. y Henry, L. (2008). La acción sindical en el marco de las formas globalizadas de producción. Reflexiones a partir de la expansión de los call centers de servicios para exportación en Argentina. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, II, 13, (20), 7-32.
- Delfino, E. y Martín, M. (2008). *El hombre del Camión. Hugo Moyano. La historia secreta del sindicalista más poderoso de la Argentina*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Denzin, N. K. (1978). *The research Act*, 2da. Edición, New York: McGraw-Hill.
- Denzin, N. K. y Lincoln, Y. S. (Eds.) (1994). *Handbook of Qualitative Research*. California: Sage Publications.
- DERE, SSPTyEL, MTEySS, (2008). La negociación colectiva en 2008. [en línea] [Consultado: 01/10/2010] Disponible en <<http://www.trabajo.gob.ar>>
- Devinatz, V. G. (2006). "To Find Answers to the Urgent Problems of Our Society": The Alliance for Labor Action's Atlanta Union Organizing Offensive, 1969-1971. *Labor Studies Journal*, 31(2), 69-91.

- Di Stefano, S., Leonardi, A., Staffieri, F., Binaghi, L., y Mandolesi, A. (s/f). Subsidios a sectores económicos. En *Instituto de Estudios Económicos*, Temas Públicos. Rosario: Fundación Libertad.
- Diana Menéndez, N. (2011). Miradas cruzadas: concepciones y creencias de los dirigentes de los sindicatos estatales en torno a la representación en el Estado. *Revista Argentina de Sociología*, 8-9(15-16), 11-36.
- Díaz, C. (2010). *El movimiento obrero argentino. Historia de lucha de los trabajadores Argentinos y la CGT*. Buenos Aires: Ediciones Fabro.
- Dray, P. (2010). *There is Power in a Union: The Epic Story of Labor in America*. New York: Doubleday.
- Duhalde, S. (2009). Democracia sindical. El caso de la Asociación Trabajadores del Estado. Ponencia presentada en el XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología (ALAS), Buenos Aires.
- Duhalde, S. (2010). Flexibilización laboral y movimiento obrero argentino. Dos modelos de práctica sindical. Ponencia presentada en el VI Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo, Asociación Latinoamericana de Sociología del Trabajo (ALAST), Ciudad de México.
- Duhalde, S. (2011). El procesamiento de los conflictos sindicales. La organización y las acciones gremiales de ATE-Garrahan, 2002-2008. Ponencia presentada en el 10º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo. 3 al 5 de Agosto, Buenos Aires.
- Dunlop, J. T. ([1958], 1993). *Industrial Relations Systems*. H. Holt & Co.: New York.
- Ermida Uriarte, O. (1996). Tasas de afiliación, representación y representatividad sindicales. En *Curso introductorio de relaciones laborales*. Selección de lecturas. 2º Edición, pp. 130-134. Montevideo: Fundación de Cultura Universitaria
- Etchemendy, S. (2011). *El Diálogo social y las relaciones laborales en Argentina 2003-2010. Estado, sindicatos y empresarios en perspectiva comparada*. Capítulos 1 y 2. Oficina Regional para América Latina y el Caribe, Programa Regional para la Promoción del Diálogo y la Cohesión Social en América Latina. Bs. As.: Oficina de País de la OIT para la Argentina.
- Etchemendy, S. y Collier, R. ([2007], 2008). Golpeados pero de pie. Resurgimiento sindical y neocorporativismo segmentado en Argentina (2003-2007). En *Revista Postdata*, 13, 145-192. [en línea] [Consultado: 22/8/2009] Disponible en <<http://www.revistapostdata.com.ar>>
- Fanelli, J.M (1999), Escenario Económico. En *Gestión del cambio, el desafío de los próximos escenarios*. Capítulo 1. Bs. As.: Fundación OSDE.
- Felder R, (2007). Auge y crisis de las reformas neoliberales y transformación del Estado en Argentina. En A. Fernández (Comp.), *Estados y sindicatos en perspectiva latinoamericana*. Bs. As.: Prometeo.
- Felder, R. (2001). La privatización y regulación de los ferrocarriles en argentina. La dimensión de lo político en las políticas de reestructuración del sector. En

*Gestión y Política Pública* [en línea], X (primer semestre): [en línea] [consultado: 06/05/2010] Disponible en <<http://redalyc.uaemex.mx>>

- Fernández Milmanda B. y Benes E. (2009). Moderación reivindicativa en el nuevo contexto macroeconómico post 2001: el caso del sindicato de Comercio (Argentina 2003-2007). Ponencia presentada en el *IX Congreso Nacional de Ciencia Política*, 19 al 22 de Agosto, Santa Fe, Argentina.
- Fernández, A. (2002). Caracteres y fortalecimiento del sindicalismo opositor al modelo neoliberal del gobierno justicialista. En, A. Bialakowsky, A. Lescano y C. Senén Gonzalez (Comps.), *Unidad en la diversidad. Estudios laborales en los '90* (pp. 191-209). Buenos Aires: Eudeba.
- Fernández, D.; Felices, G.; Fernández, A. y Porto, N. (2002). Programa de la Red Universitaria de Educación y Formación en Infraestructura, Privatización y Regulación. Estudio de caso: el servicio de disposición final de residuos sólidos. El caso del Área Metropolitana Buenos Aires, Universidad Nacional de La Plata [en línea] [Consultado: 27/12/2011] <<http://www.ecogestionar.com.ar/descargas/AnalisisResiduosBonaerense2b.pdf> >
- Ferrer, N. (2005). *El MTA y la resistencia al neoliberalismo en los '90*. Buenos Aires: Dos Orillas.
- Filadoro, A. y Rozengardt, D. (2011). Logística de cargas: nuevos desafíos para la programación económica Nota Técnica del Informe Económico N° 76 (2º Trimestre 2011) (pp. 13). Buenos Aires: MECON - Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, Secretaría de Política Económica y Planificación del Desarrollo, Subsecretaría de Programación Macroeconómica.
- Fowler Newton, E. (1994). *Contabilidad básica*, pp.406-408. Bs. As.: Eds. Macchi.
- García, H. (2010). Los conflictos intersindicales e intrasindicales en su tratamiento administrativo y en la jurisprudencia. En J. Rodríguez Mancini (Dir.), *Derecho del trabajo*, (pp. 1-141), Tomo III. Bs. As.: Editorial Astrea.
- Gaudio, R.; Pilone, J. (1988). El desarrollo de la negociación colectiva durante la etapa de modernización industrial en la Argentina, 1935-1943. En: *La formación del sindicalismo peronista*, Torre, J.C. (Comp.). Bs. As.: Legasa.
- González, M. (2010). El mercado de trabajo en la Post-convertibilidad. Puntos de continuidad y ruptura con el patrón de crecimiento anterior. En Arceo, N. y V. Socolovsky (Coords.) *Desarrollo económico, clase trabajadora, y lucha social en la Argentina contemporánea*, pp.188-213. Buenos Aires, Instituto de Estudios y Capacitación de la Federación Nacional de Docentes Universitarios CONADU.
- Groisman, F. (2010). Hogares y mercado de trabajo argentino 2004-2009. Ponencia presentada en la *XLV Reunión Anual de la Asociación Argentina de Economía Política ANALES*, Buenos Aires, Noviembre.
- Guidobono, G. (2009). La capacitación en las empresas del sector transporte terrestre de carga y logística en América Latina. Perspectiva actual y desafíos. Documento de Proyecto ROK/08/001, CEPAL, Naciones Unidas, [en línea], [consultado: 27/07/2010] <<http://www.cepal.org>>

- Haidar, J. (2011). Sindicalismo empresarial, ¿“continuidad” o “ruptura”? Ponencia presentada en el *10º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*. 3 al 5 de Agosto, Buenos Aires.
- Haidar, J. (2013). ¿Revitalización sindical en Luz y Fuerza Capital? Aproximaciones desde el análisis de la negociación colectiva. En C. Senén González y A. Del Bono (Coord.), *La revitalización sindical en Argentina: alcances y perspectivas* (pp.53-75). Bs. As.: UNLaM-Prometeo.
- Henry, L. (2010). Desafíos para la representación y organización de los trabajadores flexibilizados en la prensa escrita. Ponencia presentada en el *V Congreso Latinoamericano de Ciencias Políticas –ALACIP–*. 29 al 30 de julio, Buenos Aires.
- Heymann, D. (2000). Políticas de reformas y comportamiento macroeconómico. En Heymann, D. y R. Kosacoff (eds.) *Desempeño económico en un contexto de reformas. La Argentina de los Noventa*. Tomo I. Buenos Aires: CEPAL-Eudeba.
- Huici, R. (2010). La carga y la logística sostenible. Ponencia presentada en el Seminario de transporte y cambio climático en la Argentina, Universidad de San Martín, San Martín, Provincia de Buenos Aires [en línea] [Consultado: 19/10/2009] <<http://www.unsam.edu.ar>>
- Hyman, R. (1981). *Relaciones industriales una introducción marxista*. Madrid: H. Blume Ediciones
- Johnston, P. (2004). Outflanking Power, Reframing Unionism: The Basic Strike of 1999-2001. *Labor Studies Journal*, 28(4), 1-24.
- Kochan, T., Katz, H., y McKersie, R. ([1986], 1993). *La transformación de las relaciones laborales en Estados Unidos*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Lascano, F. (1997). Juncadella, la otra cara de una historia. Diario *La Nación*, 02 de Julio [en línea] [Consultado: 27/12/2011] < <http://www.lanacion.com.ar/71986-juncadella-la-otra-cara-de-una-historia> >
- Lenguita, P. y Montes Cató, J.S. (Comp.) (2009). *Resistencias laborales. Experiencias de repolitización del trabajo en Argentina*. México: Picaso-Insumisos
- Lévesque, C., y Murray, G. (2004). El poder sindical en la economía mundial. [en línea] [Consultado: 15/02/2011] <[www.mrafundazioa.org/](http://www.mrafundazioa.org/)>
- Lévesque, C., y Murray, G. (2010). Understanding union power: resources and capabilities for renewing union capacity. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 16 (3), 333-350.
- Liatis, R., y Sanchez, J. (2011). Transporte carretero de cargas. Situación actual y agenda pública necesaria. *Voces en el Fénix*. Revista del Plan Fénix. La próxima Estación, 2 (9), 50-55.
- Locke, R., Kochan, T. y Piore, M. (1995). Replanteamiento del estudio comparado de las relaciones laborales: Enseñanzas de una investigación internacional. *Revista Internacional del Trabajo*, 114, 2, 157-184.

- López Pino, C. (2002). *Las relaciones laborales en Colombia: opciones estratégicas de los actores*. Tesis de doctorado. Universidad Complutense de Madrid, Departamento de Sociología. Facultad de Ciencias Políticas y Sociología [en línea] [consultada: 22 de septiembre 2010] Disponible en <<http://pendientedemigracion.ucm.es/BUCM/tesis/cps/ucm-t26088.pdf>>
- López Pino, C. (2003). El enfoque de las opciones estratégicas de los actores en el estudio de las relaciones laborales. *Revista Innovar*, 21, 105-126.
- Lorenc Valcarce, F. (2009). ¿El monopolio estatal en cuestión? Función policial y seguridad privada en Argentina. Ponencia presentada en el congreso *Latin American Studies Association*. 11 al 14 de Junio Río de Janeiro, Brazil.
- Lund, J., y Wright, C. (2003). Building Union Power Through the Supply Chain: Mapping Opportunities and Jurisdictional Boundaries in Grocery Distribution. *Labor Studies Journal*, 27(4), 59-75. doi: 10.1177/0160449x0302700405
- Marshall, A. y Perelman, L. (2002). Estructura de la negociación colectiva en la Argentina: ¿avanzó la descentralización en los años noventa? En *Revista Estudios del Trabajo*, (22), 3-31.
- Marshall, A. y Perelman, L. (2004). Cambios en los patrones de negociación colectiva en la Argentina y sus factores explicativos. En *Revista Estudios Sociológicos*, (65), 409-434.
- Martorelli, P. (s/f). *Argentina sobre rieles*. Informe del Instituto Argentino de Ferrocarriles (IAF).
- MECON - Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, Subsecretaría de Programación Económica Dirección Nacional de Programación Económica Regional (2011). *Hacia un sistema de información logística de cargas Logística de Cargas*. Buenos Aires: MECON - Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. [en línea] [Consultado: 14/09/2012]. <<http://www.mecon.gov.ar>>
- Méndez, A., Canitrot, L. y García, N. (2011). *Logística y Competitividad Logística de Cargas* (pp. 18). MECON - Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, Secretaría de Política Económica, Subsecretaría de Programación Económica, Dirección Nacional de Programación Económica Regional, Direcciones de Información y Análisis Regional y Sectorial. [en línea] [Consultado: 14/09/2012]. <<http://www.mecon.gov.ar>>
- Ministerio de Economía y Producción (2004). *Actividad y Empleo*. En *Análisis N°1 Crecimiento, Empleo y Precios*, Año 1, N°1, pp. 37-47. Bs. As.
- Morlino, L. ([1991], 1994). Problemas y opciones en la comparación. En *La comparación en las ciencias sociales* (pp. 13-28). Madrid: Alianza Editorial.
- MTEySS - Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2010). *Trabajo y empleo en el bicentenario: cambios en la dinámica del empleo y la protección social para la inclusión. Periodo 2003-2010*. Buenos Aires: Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.
- Müller, A. (2000), La reforma del Estado en el sector transporte: receta uniforme para un mundo heterogéneo. En *Revista Enoikos*, N° 17. Buenos Aires.

- Müller, A. (2004), Reforma y privatización en el sector transporte: reseña y balance preliminar. En *Revista Desarrollo Económico* N° 173. Vol.44. Buenos Aires: IDES.
- Murillo, M. V. (2005). *Sindicalismo, coaliciones partidarias y reformas de mercado en América Latina*. Madrid: Siglo XXI.
- Neffa, J.C. (2005), Evolución de la actividad, el empleo y el desempleo según la EPH en el largo plazo (1974-2003). Análisis descriptivo y diagnóstico del mercado de trabajo”, en *Desequilibrios en el mercado de trabajo argentino: los desafíos en la posconvertibilidad* (pp. 11-29). Buenos Aires, CEIL/PIETTE-CONICET, Asociación Trabajo y Sociedad,
- Neiman, G. y Quaranta, G. (2006). Los estudios de caso en la investigación sociológica. En I. Vasilachis de Gialdino (coord.), *Estrategias de investigación cualitativa* (pp. 213-237). Barcelona: Gedisa.
- Novick, M., y Trajtemberg, D. (2000). La negociación colectiva en el período 1991-1999. Documento de Trabajo N° 19, Secretaría de Trabajo, Coordinación de Investigaciones y Análisis Laborales.
- OEDE (2011). Dinámica de empleo y empresas. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social [en línea] [consultado: 25/09/2011] <http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/bel/>
- Orlansky, D., Grottola, L y Kantor, M. (2006). Argentina después de la crisis: continuidades y rupturas. En *Revista de la Facultad de Ciencias Sociales* (65), 24-25.
- Ortega, F. A. (2010). De la modernización a la racionalización. Políticas adoptadas por Frondizi ante la crisis ferroviaria (1958-1962). En H-industri@ Revista de historia de la industria, los servicios y las empresas en América Latina, 4 (7), 1-20.
- Paiva, V. y Perelman, M. (2010). Aproximación histórica a la recolección formal e informal en la ciudad de Buenos Aires: la "quema" de Parque Patricios (1860-1917) y la del Bajo Flores (1920-1977). En *Revista Theomai. Estudios sobre Sociedad y Desarrollo*, N° 21, pp. 134-149.
- Palomino, H. y Senén González, C. (1995). Subsistemas de relaciones de trabajo en las empresas: sus impactos socio-culturales. *Revista Relaciones*, (11-12), 93-110.
- Palomino, H. y Trajtemberg, D. (2006). Una nueva dinámica de las relaciones laborales y de la negociación colectiva en Argentina. En *Revista Trabajo*, N° 3, Bs. As.: MTEySS.
- Palomino, H., Szretter, H., Trajtemberg, D., Zanabria, M., Castillo, V., Rojo, S. y Schleser, D. (2007). Salarios, empleo y empresas (2003-2006). En *Trabajo, Ocupación y Empleo* (5), (75-125).
- Palomino, H.; Spaltenberg, R. y equipo (2007). Un nuevo indicador del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Los conflictos laborales en la Argentina 2006-2007. *Trabajo, Ocupación y Empleo* (7), 17-35.

- Panigo, D. y Neffa, J. C. (2009). El mercado de trabajo en el nuevo modelo de desarrollo. En *Serie Documentos de Trabajo*, Secretaría de Política Económica, Subsecretaría de Programación Económica, Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, Buenos Aires: MECON
- Pescuma, A.; De Luca, M. S.; Guaresti, M. E.; Giorgi, N. F.; Gudewort, A. (s/f). Gestión de los servicios de higiene urbana: el caso de la Ciudad de Buenos Aires. FIUBA – Facultad de Ingeniería de la Universidad de Buenos Aires, Instituto de Ingeniería Sanitaria [en línea] [Consultado: 27/12/2011] Disponible en <<http://www.fi.uba.ar>>
- Pontoni, G. (2011a). El poder al volante: relaciones laborales en el sector transporte automotor de cargas en la post-convertibilidad. En <<http://www.utn.edu.ar>>
- Pontoni, G. (2011b). Estrategia sindical en los conflictos del transporte automotor de cargas (TAC). El caso “Camioneros” 2006-2010. Ponencia presentada en las *IX Jornadas de Sociología de la Universidad de Buenos Aires*. 08 al 12 agosto, Buenos Aires.
- Pontoni, G. (2012). Identidad colectiva Camionera, un recurso de poder sindical en Argentina entre 2003 y 2011. *Gaceta Laboral*, 18(2), 151-172.
- Pontoni, G. (2013). Conflictos sobre ruedas: nuevas y viejas estrategias de acción sindical. El caso “Camioneros” en la post convertibilidad. En C. Senén Gonzalez y A. Del Bono (Coord.), *La revitalización sindical en Argentina: alcances y perspectivas* (pp. 101-121). Bs. As.: UNLaM-Prometeo.
- Radiciotti, L. y D'Urso, L. (2011). Heterogeneidad y precariedad laboral en el sector comercio. Una mirada sobre las relaciones laborales en el subsector shopping center. Ponencia presentada en el *10º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*. 3 al 5 de Agosto, Buenos Aires.
- Russo, J. (1999). Strategic Campaigns and International Collective Bargaining: The Case of the IBT, FIET, and Royal Ahold NV. *Labor Studies Journal*, 24(3), 23-37. doi: 10.1177/0160449x9902400302
- Salvia, A. (2001), Las cambiantes reglas del juego. En *Lavboratorio revista On Line*, N° 6 [en línea] [Consultado: 22/08/2009] <<http://www.lavboratorio.sociales.uba.ar>>.
- Santella, A. (2011). Reformas laborales y acción sindical en el sector automotriz en Argentina de los noventa. Ponencia presentada en el *10º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*. 3 al 5 de Agosto, Buenos Aires.
- Santella, A. (2013). ¿Revitalización sindical en Argentina? Conflictos laborales en el sector automotriz. En C. Senén González, C. y A. Del Bono (Coord.), *La revitalización sindical en Argentina: alcances y perspectivas* (pp. 77-99). Bs. As.: UNLaM - Prometeo.
- Schiavone, M. (2007). Rank-and-file militancy and power: revisiting the teamster struggle with the united parcel service years later. *WorkingUSA*, 10(2), 175-191.
- Scotti, H. (2003). El encuadramiento sindical y convencional de los viajantes de comercio y el artículo 30 de la ley 14.546. En *Revista de Derecho Laboral*, 2, Bs. As.: Rubinzal –Culzoni.

- Scotti, H. (2004). Encuadramiento sindical y encuadramiento convencional. Causas y efectos. [en línea] [Consultado: 28/02/2012] <http://www.asociacion.org.ar/2004-07.php>
- Senén González, C. (1998). Privatización, relaciones laborales y respuesta sindical en el sector de telecomunicaciones: el caso de Argentina. En A. Wachendorfer y S. Portella Castro (Comp.), *Sindicalismo y globalización: la dolorosa inserción en un mundo incierto*, (pp. 197-223). Caracas: Nueva Sociedad.
- Senén González, C. (2006). Teoría y práctica de las relaciones industriales en Argentina. *Revista Trabajo*, UAM-OIT (Tercera Época), 1(2), 1405-1311.
- Senén González, C., y Medwid, B. (2007). Capacidad de presión sindical y conflictividad laboral en la Argentina post-devaluación: el caso del sector aceitero. En A. Fernández (Ed.), *Estados y sindicatos en perspectiva Latinoamericana* (pp. 207-231). Bs. As.: Prometeo.
- Senén Gonzalez, C. y Ghiotto, L. (2008). Teorías, métodos y estudios en relaciones laborales. Un abordaje desde la disciplina. *Revista Nova Tesis* 6, 142-163.
- Senén González, C., Trajtemberg, D., y Medwid, B. (2009). La negociación colectiva en la Argentina 1991-2007. En Senén Gonzalez, C. y Schettini, P. (Comps.), *Trabajo y relaciones laborales en Argentina, sector formal e informal* (pp.117-140). Bs. As.: Prometeo-UNLaM.
- Senén Gonzalez, C., y Haidar, J. (2009). Los debates acerca de la 'revitalización sindical' y su aplicación en el análisis sectorial en Argentina. En *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*. Segunda Época, 14 (22), 5-31.
- Senén González, C. y Borroni, C. (2011). Diálogo social y revitalización sindical. Una reflexión sobre las relaciones laborales en Argentina post devaluación. *Revista de Ciencias Sociales*, 29, 32-53 Montevideo: Departamento de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República.
- Senén González, C. y Del Bono, A. (Coord.) (2013). *La revitalización sindical en Argentina: alcances y perspectivas*. Bs. As.: UNLaM - Prometeo.
- Senén González, C. y Pontoni, G. (2013). La capacidad de negociación sindical. El caso Camioneros en la Argentina reciente. *En evaluación*.
- Sevares, J. (2008). El desastre ferroviario (y del transporte en general) como política de Estado. En Realidad económica [en línea], publicado el 26/09/2008 [consultado: 06/05/2010] <<http://www.iade.org.ar/>>
- Silver, B. (2005). *Fuerzas del trabajo. Los movimientos obreros y la globalización desde 1870*. Madrid: Akal.
- SI.PE.D.yB - Sindicato del Personal de Dragado y Balizamiento, (2006). *Crónicas históricas: embarcados*. Buenos Aires: Ed. Runa.
- Slaughter, J. (2000). The Teamsters' Overnite Strike. *WorkingUSA*, 3(6), 77-90.
- Slavin, L. (2001). *Teoría y práctica del encuadre sindical*. Cap. II. Bs. As.: La ley.
- Soul, M. J. (2006). Transformaciones de las estrategias sindicales en contextos de Reconversión Productiva. Un estudio de caso en la Industria Siderúrgica. En

- Informe final del concurso: Transformaciones en el mundo del trabajo: efectos socio-económicos y culturales en América Latina y el Caribe.* Programa Regional de Becas CLACSO, Buenos Aires, Argentina. [en línea]. [consultado: 25 de abril 2011]: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar>
- Stake, R. E. (1994). Case Studies. En Denzin y Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*, Cap. 14. Sage Pubs.
- Svampa, M. (2007). Los avatares del sindicalismo argentino [en línea] [consultado: 1/9/2010] <<http://www.maristellasvampa.net/archivos/period17.pdf>>
- Tarrow, S. (1997). *El poder en movimiento. Los movimientos sociales, la acción colectiva y la política*. Madrid: Alianza Editorial.
- Tcherkaski, J. (2001). *Moyano por Moyano. Una larga conversación*. Buenos Aires: Juntapalabras.
- Tomada, C. y Senén González, C. (1998). Relaciones laborales y sindicatos en empresas de servicios públicos privatizados en la Argentina (1990-1997). En *Revista Trabajo*, (2), 121-154.
- Torre, J.C. (Comp.) (1988). *La formación del sindicalismo peronista*. Bs. As.: Legasa.
- Trajtemberg, D. y Borroni, C. (2013). La relación entre la estructura de la negociación colectiva y el desempeño de la economía. Aspectos teóricos y evidencias sobre el caso argentino. En C. Senén González y A. Del Bono (Coord.) *La revitalización sindical en Argentina: alcances y perspectivas.*, (pp. 29-52). Bs. As.: UNLaM-Prometeo.
- Trajtemberg, D., con la colaboración de Varela, H., Revale, F., y Pontoni, G. (2009). La equidad de género en la negociación colectiva post convertibilidad. *Trabajo, Ocupación y Empleo* (9), 61-95.
- Trajtemberg, D., Senén González, C., y Medwid, B. (2010). Los determinantes de la negociación colectiva en la Argentina. Debates teóricos y evidencias empíricas. *Revista Trabajo, Ocupación y Empleo*, 9, 13-35.
- Trajtemberg, D., Varela, H., Walter, L., con la consultoría de Palomino, H., y Senén González, C. (2005). Contenidos de la negociación colectiva durante 2004. *Trabajo, Ocupación y Empleo* (2), 53-79.
- UNGS – Universidad de General Sarmiento, Instituto del Conurbano (2001, 2002, 2003, 2007). Diagnóstico Ambiental de los municipios de San Miguel (2001); Del Pilar (2002), Ituzaingó (2003), Morón (2007) [en línea] [Consultado: 27/12/2011] <<http://www.ungs.edu.ar>>
- Valdovinos, O. y equipo (2008). *Grupo de expertos en relaciones laborales: estado actual del sistema de relaciones laborales en Argentina*. Capítulo 4, pp.109-133. Santa Fe: Rubinzal Culzoni.
- Varela, P. (2008). Rebeldía fabril. Lucha y organización de los obreros de FATE. Ponencia presentada en las *I Jornadas Internacionales de Investigación y Debate Político*, Instituto del Pensamiento Socialista “Karl Marx”. 30 de octubre al 1º de noviembre, Buenos Aires.

- Vasilachis de Gialdino, I. (2006). La investigación cualitativa. En I. Vasilachis de Gialdino (Coord.), *Estrategias de investigación cualitativa* (pp.23-64). Barcelona: Gedisa.
- Ventrici, P. (2009). Organización sindical, práctica gremial y activismo de base en el subterráneo de Buenos Aires. Tesis de Maestría en Ciencias Sociales del Trabajo, CEIL-PIETTE de CONICET, Universidad de Buenos Aires.
- Wainer, A. (2010). Principales características del patrón de crecimiento instaurado en la post-convertibilidad. En N. Arceo y V. Socolovsky (coords.) *Desarrollo económico, clase trabajadora, y lucha social en la Argentina contemporánea* (pp. 150-187), Buenos Aires, Instituto de Estudios y Capacitación de la Federación Nacional de Docentes Universitarios CONADU.
- Witt, M., y Wilson, R. (1999). The Teamsters' UPS Strike of 1997: Building a New Labor Movement. *Labor Studies Journal*, 24(1), 58-72.
- Ynoub, E. (2013). El sector de Agua y Saneamiento luego de la reestatización del servicio. En *Realidad Económica*, (273), 132-153.
- Zapata, Francisco (2003). ¿Crisis del sindicalismo en América Latina? Centro de Estudios Sociológicos del Colegio de México, México.

### **Bibliografía normativa**

- Convenio colectivo de trabajo N° 40/1989; Confederación Argentina del Transporte automotor de cargas y Federación Argentina de Entidades Empresarias del autotransporte de cargas y la Cámara de Agentes Comerciales de Yacimientos Petrolíferos Fiscales con la Federación Nacional de Trabajadores Camioneros y Obreros del transporte automotor de cargas; 28 de diciembre de 1988; 1 de enero de 1989.
- Decreto 301/2004 Poder Ejecutivo Nacional; "Transporte. Modificación de la Resolución N° 652/2002"; 10 de marzo de 2004; 11 de marzo de 2004.
- Decreto N° 455/2007 Poder Ejecutivo Nacional; "Transporte de cargas (peaje – rebajas)"; 27 de abril de 2007; 04 de mayo de 2007.
- Decreto N° 1035/2002 Poder Ejecutivo Nacional; "Transporte Automotor de Cargas Ley 24563 - Reglamentación"; 14 de junio 2002; 19 de junio 2002.
- Decreto N° 1187/1993 Poder Ejecutivo Nacional; "Régimen postal. Registro nacional de prestadores de servicios postales. Publicidad del servicio y responsabilidad frente al cliente. Disposiciones generales. Desmonopolización"; 10 de junio de 1993; 16 de junio de 1993.
- Decreto N° 1377/2001; Poder Ejecutivo Nacional; "Plan Federal de Infraestructura. Créase el Sistema de Infraestructura de Transporte (SIT), que incluirá el Sistema Vial Integrado (SISVIAL) y el Sistema Ferroviario Integrado (SIFER). Fideicomiso. Disposiciones Generales"; 1 de noviembre de 2001; 2 de noviembre de 2001.
- Decreto N° 1676/2001; "Impuesto sobre los Débitos y Créditos en Cuenta Corriente Bancaria. Reglamentación. Impuesto sobre los Combustibles Líquidos. Impuesto sobre los Bienes Personales. Modificaciones. Convenios o Regímenes para Mejorar la Competitividad y la Generación de Empleo.

- Contribuciones Patronales. Alcances. Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones. Modificación. Vigencia”; 19 de diciembre 2001; 20 de diciembre de 2001.
- Decreto N° 455/2007; Poder Ejecutivo Nacional; “Transporte de Cargas. Rebajas de Peajes”; 27 de abril de 2007; 04 de mayo de 2007.
- Decreto N° 467/1988 Poder Ejecutivo Nacional; “Reglamentación de la Ley N° 23.551; 14 de abril 1988; 22 de abril de 1988.
- Decreto N° 494/2012; Poder Ejecutivo Nacional; “Transporte de Cargas. Convenio marco y programa de financiamiento para la ampliación y renovación de flota”; 10 de abril de 2012; 11 de abril de 2012.
- Decreto N° 504/1998 Poder Ejecutivo Nacional; “Obras sociales. Reglamentación del derecho de opción de cambio”; 12 de mayo de 1998; 13 de mayo de 1998.
- Decreto N° 518/98; Apruébese el texto ordenado del Título III de la Ley N° 23.966 de Impuesto sobre los Combustibles Líquidos y el Gas Natural y sus modificaciones”; 13 de mayo de 1998; 18 de mayo de 1998.
- Decreto N° 564/2005; Poder Ejecutivo Nacional; “Impuestos. Reglamentación de la ley N° 26.028”; 01 de junio de 2005; 02 de junio de 2005.
- Decreto N° 652/2002; “Ratificase el Convenio de Estabilidad de Suministro del Gasoil suscripto entre el Estado Nacional y las empresas productoras y refinadoras de hidrocarburos”, 19 de abril de 2002; 22 de abril de 2002.
- Decreto N° 802/2001; “Impuesto sobre combustibles líquidos. Ley N° 23.966. Modificación. Créanse tasas sobre el gasoil y viales. Reducción de las tarifas de peajes vigentes en la Red Vial Nacional”; 15 de junio de 2001; 19 de junio de 2001.
- Decreto N° 976/2001; “Tasa sobre el gasoil. Constitución del Fideicomiso. Bienes Fideicomitidos. Destino de los Bienes Fideicomitidos. Modificación del Decreto N° 802/2001”; 31 de julio de 2001; 1 agosto de 2001.
- Ley Nacional N° 14.250; “Convenios colectivo de trabajo”; 29 de septiembre de 1953; 20 de octubre de 1953.
- Ley Nacional N° 14.786; “Conflictos de trabajo. Conciliación obligatoria”; 22 de diciembre de 1958; 09 de enero de 1959.
- Ley Nacional N° 19.550; “Nuevo régimen para Sociedades Comerciales”; 03 de abril de 1972; 25 de abril de 1972.
- Ley Nacional N° 22.005; “Modificación de la Ley Nacional de Correos N° 20216”; 24 de mayo de 1979; 31 de mayo de 1979.
- Ley Nacional N° 22.903; “Modificación de la Ley N° 19550 Sociedades Comerciales”; 27 de julio de 1983; 15 de septiembre de 1983.
- Ley Nacional N° 23.551; “Ley de Asociaciones Sindicales”; 23 de marzo de 1988; 14 de abril de 1988; y su Decreto Reglamentario N° 467/1988; 14 de abril de 1988; 22 de abril de 1988.

- Ley Nacional Nº 23.966; “Financiamiento del régimen nacional de previsión social. Afectación del I.V.A.. Impuesto sobre combustibles líquidos y gas natural”; 1 de agosto de 1991; 20 de agosto de 1991.
- Ley Nacional Nº 24.467; “Marco regulatorio de la pequeña y mediana empresa”; 15 de marzo de 1995; 28 de marzo de 1995.
- Ley Nacional Nº 26.028; “Impuestos. Transferencia o importación gas oil”; 06 de Abril de 2005; 06 de mayo de 2005.
- Ley Nacional Nº 26.422; “Presupuesto de Gastos y Recursos de la Administración Nacional para el Ejercicio 2009. Disposiciones Generales”; 05 de noviembre de 2008; 13 de noviembre de 2008.
- Ley Nº 23.928; “Convertibilidad del Austral”; 27 de marzo de 1991; 27 de marzo de 1991.
- Ley Nº 24.013; “Empleo”; 13 de noviembre de 1991; 17 de diciembre de 1991.
- Ley Nº 24.635; “Instancia obligatoria de conciliación laboral”; 10 de abril de 1996; 03 de mayo de 1996.
- Ley Nº 24.653 “Transporte automotor de cargas. Definición y conceptos generales. Administración del sistema. Régimen de servicios. Disposiciones transitorias”. 05 de junio 1996; 16 de junio 1996.
- Ley Nº 25.877; “Ordenamiento del Régimen Laboral”; 02 de marzo de 2004; 18 de marzo de 2004.
- Ley Nº 26.454; “Impuesto sobre la transferencia a título oneroso o gratuito, o importación de gasoil o cualquier otro combustible líquido que lo sustituya”; 10 de diciembre de 2008; 15 de diciembre de 2008.
- Ley Nº 26.476; “Régimen de regularización impositiva, promoción y protección del empleo registrado, exteriorización y repatriación de capitales”; 18 de diciembre de 2008; 22 de diciembre de 2008.
- Resolución Conjunta 251/2003 Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y servicios; Resolución Conjunta 543/2003 Ministerio de Economía y Producción; “Apruébese el Régimen de Fomento de la Profesionalización del transporte de cargas (REFOP). Determinación de los beneficiarios. Determinación de acreencias. Condiciones de acceso y mantenimiento de las acreencias. Autoridad de aplicación”; 28 de noviembre de 2003; 02 de diciembre de 2003.
- Resolución Conjunta Nº 11/2002 del Ministerio de la Producción; Resolución Conjunta 61/2002 Ministerio de Economía; “Transporte Ferroviario de Pasajeros. Subsidios: criterios de asignación de recursos”; 05 de junio 2002; 10 de junio 2002.
- Resolución Nº 1040/2008 del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social; “Apruébese el texto del estatuto social de la Federación Nacional de Trabajadores Camioneros y Obreros del transporte automotor de cargas, logística y servicios, obrante a fojas 42/124 del expediente nº 1.283.601/08, conforme a las disposiciones de la ley Nº 23.551 y decreto reglamentario nº 467/88”; 18 septiembre 2008; 24 septiembre 2008.

- Resolución N° 1056/2006, Ministerio, Trabajo y Seguridad Social; “Apruébese el texto del estatuto social del sindicato de choferes de camiones, obreros y empleados del transporte de cargas por automotor, servicios, logística y distribución de la Ciudad Autónoma y provincia de Buenos Aires”, 06 de noviembre de 2006; 9 de noviembre de 2006.
- Resolución N° 110/1999 Ministerio de Trabajo y Seguridad Social; “Apruébese la modificación parcial efectuada por la Federación Nacional de trabajadores camioneros, obreros y empleados del transporte automotor de cargas y servicios, la cual en adelante se denominará Federación nacional de trabajadores camioneros y obreros del transporte automotor de cargas, logística y servicios, en el estatuto social obrante de fs. 31 a fs. 61 en el expediente n° 1.019.299/98, respecto de los nuevos artículos 1, 61, 66, 67, 68, 69, 70 y 71 de dicho ejemplar”; 12 de marzo 1999; 29 de marzo 1999.
- Resolución N° 122/97 de la (ex) Secretaría de Obras Públicas y Transporte; “Transporte Automotor. Licencia Nacional Habilitante – Reglamento”; 09 de mayo de 1997; 15 de mayo de 1997.
- Resolución N° 156/1992; Ministerio de Trabajo y Seguridad Social; “Apruébese la modificación del estatuto del Sindicato de choferes de camiones, obreros y empleados del transporte de cargas automotor de la Ciudad Autónoma y Provincia de Buenos Aires, en el estatuto social obrante de fojas 9/39 expediente nro. 228.769/91”; 19 de marzo de 1992; 3 de abril de 1992.
- Resolución N° 24/2001 Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa, “Micro, Pequeñas y Medianas Empresas”, 26 de abril de 2001; 02 de mayo de 2001.
- Resolución N° 2624/2003 de la Comisión Nacional de Regulación del Transporte; “Transporte por Automotor de Cargas Generales. Certificado de Idoneidad Profesional - Reglamento”; 6 de octubre de 2003; 08 de octubre de 2003.
- Resolución N° 414/2003 Ministerio de Trabajo y Seguridad Social; “Apruébese la modificación del estatuto del Sindicato de choferes de camiones, obreros y empleados del transporte de cargas automotor de la Ciudad Autónoma y Provincia de Buenos Aires, en el estatuto social obrante de fojas 161/222 expediente nro. 765.015/1984”; 14 de septiembre de 1987.
- Resolución N° 74/2002 de la Secretaría de Transporte; “Transporte Nacional e Internacional de Cargas. Registro Único del Transporte Automotor (R.U.T.A.). Inscripción obligatoria de las empresas y vehículos que efectúen transporte nacional e internacional de cargas. Beneficios. Coordinación y supervisión del Registro. Administración. Asistencia operativa. Régimen sancionatorio. Presentación voluntaria”; 26 de julio de 2002; 29 de julio de 2002.

### **Fuentes secundarias de información recopilada**

- Base de datos de conflictos laborales, Consultora de Investigación Independiente (CISI).
- Base de datos de conflictos laborales, Dirección de Estudios de Relaciones de Trabajo, Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

Base de datos sobre negociación colectiva, Departamento de Negociación Colectiva, Dirección de Estudios de Relaciones de Trabajo, Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

BEL - Boletín de Estadísticas Laborales. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS). [en línea]. <<http://www.trabajo.gob.ar>>

DERT-SSPTyEL-MTEySS - Dirección de Estudios de Relaciones de Trabajo (DERT), Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales (SSPTyEL), Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS), (2005-2011). Informes de coyuntura sobre negociación colectiva [en línea] <http://www.trabajo.gob.ar/left/estadisticas/negcol/informes.asp>

Dirección Nacional de Asociaciones Sindicales, Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social (DNAS, MTEySS). Datos sobre otorgamiento de personerías gremiales. En línea <<http://www.trabajo.gob.ar/sindicatos/>>

### Sitios web consultados

#### Capítulo 2

Asociación Argentina de Logística Empresaria (ARLOG) (2009, abril 25) [On line]. Disponible: [www.arlog.org](http://www.arlog.org)

Asociación de Empresas de Correo de la República Argentina (AECA) (2009, junio 22) [On line]. Disponible: [www.correos.org.ar](http://www.correos.org.ar)

Cámara de Agentes Consignatarios de Yacimientos Petrolíferos Fiscales (CACYPF) (2009, junio 22) [On line]. Disponible: [www.yacombustibles.com.ar](http://www.yacombustibles.com.ar)

Cámara Empresaria de Operadores Logísticos (CEDOL) (2009, junio 29) [On line]. Disponible: [www.cedol.org.ar](http://www.cedol.org.ar)

Confederación Argentina del Transporte Automotor de Cargas (CATAC) (2009, agosto 25) [On line]. Disponible: [www.catac.org.ar](http://www.catac.org.ar)

Federación Argentina de Entidades Empresarias del autotransporte de Cargas (FADEEAC) (2009, julio 2010) [On line]. Disponible: [www.fadeeac.org.ar](http://www.fadeeac.org.ar)

Federación Nacional de Trabajadores Camioneros y Obreros del Transporte Automotor de Cargas, Logística y Servicios, de la República Argentina - [On line]. Disponible: [www.fedcam.org.ar](http://www.fedcam.org.ar)

Fundación Profesional para el Transporte (FPT) (2009, septiembre 28) [On line]. Disponible: [fpt.fadeeac.org.ar/suscribir.php](http://fpt.fadeeac.org.ar/suscribir.php)

Sindicato de Camioneros de Santa Fe (2009, septiembre 28) [On line]. Disponible: <http://www.camioneros-stafe.org.ar>

Sindicato de Choferes de Camiones de Entre Ríos (2009, julio 28) [On line]. Disponible: <http://www.camionerosentrierios.com>

Sindicato de Choferes de Camiones, Obreros y Empleados del Transporte de Cargas por Automotor, Servicios, Logística y Distribución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Provincia de Buenos Aires (Sindicato CABA-Bs. As.) [On line]. Disponible: <http://www.camioneros.org.ar>

### Capítulo 3

CNC – Comisión Nacional de Comunicaciones (2012, Junio 28) [On line]. Disponible: <http://www.cnc.gov.ar/infotecnica/postales/index.asp>

Secretaría de Transporte de la Nación (2010, Septiembre 09) [On line]. Disponible: [http://www.transporte.gov.ar/html/cam\\_car.htm](http://www.transporte.gov.ar/html/cam_car.htm)

### Capítulo 4

UCOFIN - Unidad de Coordinación de Fideicomisos de Infraestructura (2011, agosto 18) [On line]. Disponible: <http://www.ucofin.gov.ar/index.html>.

### Capítulo 5

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS) (2012, octubre 25) *Servicio de Conciliación Laboral Obligatoria (SECLO)* [On line]. Disponible: <http://www.trabajo.gov.ar/seclo/>.

### Capítulo 6

Federación Nacional de Trabajadores Camioneros y Obreros del Transporte Automotor de Cargas, Logística y Servicios, de la República Argentina - [On line]. Disponible: [www.fedcam.org.ar](http://www.fedcam.org.ar)

Sindicato de Camioneros de Santa Fe (2009, septiembre 28) [On line]. Disponible: <http://www.camioneros-stafe.org.ar>

Sindicato de Choferes de Camiones de Entre Ríos (2009, julio 28) [On line]. Disponible: <http://www.camionerosentrierios.com>

Sindicato de Choferes de Camiones, Obreros y Empleados del Transporte de Cargas por Automotor, Servicios, Logística y Distribución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Provincia de Buenos Aires (Sindicato CABA-Bs. As.) [On line]. Disponible: <http://www.camioneros.org.ar>