



Tipo de documento: Tesis de Doctorado

Título del documento: La vida al interior del sindicato : estudio de caso sobre la dinámica interna de la Asociación Trabajadores del Estado, 2003-2008

Autores (en el caso de tesis y directores):

Santiago Duhalde

Paula Andrea Lenguita, dir.

Danielle Tartakowsky, co-dir.

Datos de edición (fecha, editorial, lugar,

fecha de defensa para el caso de tesis: 2012

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



SANTIAGO DUHALDE

LA VIDA AL INTERIOR DEL SINDICATO

Estudio de caso sobre la dinámica interna de la Asociación Trabajadores del Estado, 2003-2008

Tesis para optar por el título de Doctor en Ciencias Sociales

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

Tesis en co-tutela con:

UNIVERSIDAD DE PARIS VIII - VINCENNES-SAINT-DENIS

Dirección en co-tutela:

Dra. Paula Lenguita (Universidad de Buenos Aires)

Prof. Danielle Tartakowsky (Universidad de París VIII)

Buenos Aires

2011

Resumen

Esta tesis tiene por principal objetivo realizar un análisis pormenorizado de la dinámica presente al interior de las entidades sindicales de base en Argentina. En este sentido, llevamos a cabo una indagación en torno a la vida política dentro de estas instituciones. A su vez, nos interesamos especialmente por el examen de la incidencia que la instancia interna de las entidades gremiales de base tiene en la dimensión externa relativa a la acción sindical con relación a terceros actores.

Para llevar a cabo este trabajo hemos tomado en consideración tres casos de estudio, que corresponden a distintas juntas internas de delegados de la Asociación Trabajadores del Estado, sindicato caracterizado por la presencia de diferentes posiciones políticas en su seno. La opción ha sido por instituciones representativas de las distintas corrientes allí presentes, con el propósito de evaluar, a su vez, la influencia de las tradiciones políticas en la organización interna y en la acción externa de esas entidades de base. El período en el que hemos centrado nuestra atención ha sido aquel que se inicia en el año 2002, con la devaluación de la moneda nacional, y que sigue hasta nuestros días; etapa definida, especialmente en sus primeros años, por el auge de la conflictividad laboral en el lugar de trabajo.

Para alcanzar el objetivo propuesto, se realizó un largo trabajo de campo. Así, en tres diferentes reparticiones estatales, se conformaron grupos de discusión y se llevaron a cabo entrevistas en profundidad a dirigentes, delegados, afiliados y trabajadores en general. A su vez, se recolectó y analizó una vasta y heterogénea documentación sindical, sumada a información periodística relativa al período indicado. Por último, la observación no participante, llevada a cabo en los distintos lugares de trabajo, resultó de gran ayuda a la hora de la interpretación global de los datos obtenidos.

Finalmente, con esta tesis se busca, por un lado, brindar una perspectiva metodológica novedosa para el estudio de las entidades sindicales, y, por otro lado, ofrecer un conjunto de elementos conceptuales que permitan indagar en profundidad sobre el papel de la organización interna en estas instituciones de base.

Abstract

This thesis mainly aims at a detailed analysis of the dynamics within base trade unions in Argentina. In that sense, we accomplished an inquiry around political life in these institutions. In turn, we are especially interested on examining the impact that the internal instance of base trade unions has on the external dimension (on union action in relation to other actors).

To carry out this work we have considered three case studies, which correspond to various internal structures of delegates from the Asociación Trabajadores del Estado, a union characterized by the presence of different political positions within it. The option has been for representative institutions of the different currents, with the purpose of evaluating, in turn, the influence of tradition in the internal policies and external action in those base entities. The period in which we focused our attention has been the one which began in 2002, with the devaluation of the national coin, and continues to these days; stage defined, especially in its early years, by the rise of labor conflict in the workplace.

To reach the proposed goal, we made a long fieldwork. So, in three different state workplaces, we formed discussion groups and we carried out detailed interviews to leaders, delegates, affiliates and workpeople in general. In turn, we collected and analyzed a vast and heterogeneous union documentation and journalistic information on the indicated period. Finally, the participant observation, carried out in different workplaces, was very helpful at the time of global interpretation of the obtained data.

Finally, with this thesis we seek, on one hand, to provide a new methodological approach for the study of trade unions and, on the other hand, offer a set of conceptual elements which allow inquiring about the role of the internal organization on these base institutions.

Índice

	Pág.
Agradecimientos	8
Siglas	9
Introducción	11

Primera parte

CAPÍTULO I. DEFINIENDO EL OBJETO DE ESTUDIO.....	19
1. Reforma del Estado y reforma laboral: las respuestas sindicales.....	20
2. Un “nuevo modelo sindical”.....	25
2.1. Algunos estudios sobre ATE.....	25
2.2. El discurso de ATE.....	28
3. Lo político en una entidad gremial.....	36
3.1. La dinámica política interna.....	37
3.2. Un contexto diferente.....	38
3.3. Las tradiciones políticas.....	41
4. El sindicalismo de base.....	43
4.1. ¿La sede sindical o el lugar de trabajo?	43
4.2. Hacia el sindicalismo de base.....	46
5. El objeto de estudio.....	51
CAPÍTULO II. CAMPO PROBLEMÁTICO Y MARCO CONCEPTUAL.....	53
1. De la democracia a la política.....	53
2. Hacia un estudio de la vida política interna en las entidades sindicales de base.....	57
2.1. Dos dimensiones de lo sindical: la organización interna y la acción externa.....	57
2.2. Algunos estudios sobre sindicalismo en Argentina.....	59
2.3. La complejidad de la organización interna en las entidades sindicales...	70
2.4. Los recursos sindicales de poder.....	71

3. Las entidades sindicales de base como espacios políticos.....	74
3.1. La teoría como una “caja de herramientas”.....	75
3.2. Contingencia y campo discursivo.....	76
3.3. La entidad gremial como “campo sindical”.....	81

CAPÍTULO III. ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS Y DISEÑO DE LA

INVESTIGACIÓN.....	88
1. ¿Cómo abordar el objeto de estudio?	89
1.1. Respuestas en la sede sindical.....	89
1.2. Algunos criterios de selección.....	93
2. El estudio de caso como estrategia metodológica.....	95
2.1. Dos perspectivas sobre el estudio de caso.....	95
2.2. Una selección de casos basada en criterios teóricos.....	100
3. La elección de los casos de estudio.....	101
3.1. La junta interna del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación.....	102
3.2. La junta interna del Hospital Garrahan.....	107
3.3. La junta interna de la Legislatura porteña.....	111
4. La observación participante, su registro y el análisis.....	116
5. La comparación constante.....	119
6. Un diseño flexible de investigación cualitativa.....	124

Segunda parte

CAPÍTULO IV. ATE-GARRAHAN Y LA TRADICIÓN TROTSKISTA.....	128
1. La dinámica interna.....	129
1.1. Antecedentes relativos a la constitución de la junta interna.....	129
1.2. La Lista Roja.....	132
1.3. Selección de los candidatos: participación y representatividad.....	134
1.4. Asambleas resolutivas y elección de paritarios.....	136
1.5. Recambio y movilidad al interior de la junta interna.....	137
1.6. Elecciones: afiliación, oposición y consolidación.....	139
1.7. Identidad, liderazgo y articulación.....	142
2. El proceso huelguístico.....	144

2.1. La acción directa.....	145
2.2. Antecedentes de la gran huelga de 2005.....	145
2.3. El inicio de la huelga.....	148
2.4. “Salir del hospital”.....	150
2.5. La relación con la dirigencia del sindicato.....	151
2.6. Difusión pública y politización del conflicto.....	152
2.7. La ofensiva contra los trabajadores y el descenso en la participación.....	154
2.8. Disminución de la conflictividad, fin de la huelga y desarticulación de la organización.....	157
3. Entre la estrategia y la táctica.....	158
4. Objetivos y expectativas.....	161
5. Algunas preguntas.....	165
CAPÍTULO V. ATE-LEGISLATURA Y LA TRADICIÓN PERONISTA.....	169
1. La dinámica interna.....	170
1.1. El nacimiento de la junta interna.....	170
1.2. Modalidad de selección de paritarios y candidatos a delegados.....	172
1.3. Servicios del sindicato y crecimiento sostenido de la afiliación.....	175
1.4. Recambio y movilidad al interior de la junta interna.....	177
1.5. Composición político-partidaria y unidad de la junta.....	179
1.6. La relación con la cúpula sindical.....	182
2. El gran conflicto.....	185
2.1. Antecedentes del gran conflicto y negociaciones paritarias.....	186
2.2. Por la estabilidad de los trabajadores institucionales.....	189
2.3. Entre la negociación y la acción directa.....	191
2.4. Reconfiguración de la junta interna y resolución del conflicto.....	196
3. La apuesta por la negociación.....	198
4. Recursos aliancistas y límites a la acción sindical.....	201
5. Algunas preguntas más.....	204
CAPÍTULO VI. ATE-DESARROLLO SOCIAL Y LA DISPUTA ENTRE TRADICIONES.....	207
1. La dinámica interna.....	208

1.1. Conformación de la junta interna y relación con la cúpula sindical.....	208
1.2. Recambio y movilidad de los delegados.....	211
1.3. De la cohesión a la reconfiguración de la junta interna.....	213
2. Conflictos laborales y disputas internas.....	217
2.1. Condiciones contractuales y organización de los trabajadores.....	217
2.2. Desacuerdo entre los delegados.....	222
2.3. Acción directa, negociación y estrategia dilatoria de las autoridades.....	225
2.4. Descenso en la participación y continuidad de la precarización laboral...	229
2.5. Retorno a la movilización, paro de actividades y acuerdo con los funcionarios.....	230
2.6. Incumplimiento de lo pactado y desarticulación de la organización.....	236
3. Disputa por la conducción de la junta y ruptura definitiva.....	237
4. ¿Por una reunificación de la junta interna?	240
5. Organización interna y resultados gremiales.....	243

Tercera parte

CAPÍTULO VII. UN ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS TRES ENTIDADES

DE BASE.....	249
1. La organización interna.....	250
1.1. Formaciones organizativas del campo sindical.....	250
1.2. Liderazgo y antagonismo.....	258
2. La acción externa.....	265
2.1. ATE-Garrahan.....	265
2.2. ATE-Legislatura.....	270
2.3. ATE-Desarrollo Social.....	275

CONCLUSIONES. ENTRE LA ORGANIZACIÓN INTERNA Y LA ACCIÓN

EXTERNA.....	281
Referencias bibliográficas.....	298

Agradecimientos

Deseo agradecer enormemente a todas aquellas personas que, sin tener compromiso alguno, me brindaron su tiempo (y su espacio) desinteresadamente. Me refiero a todos los dirigentes, delegados, afiliados y trabajadores en general, que me prestaron generosamente su atención. De más está decir que, sin su colaboración, este trabajo hubiera resultado imposible. También quiero agradecer, especialmente, a los trabajadores de la sede sindical, que me ofrecieron gran cantidad de documentos e información en general; en este caso debo mencionar a Miguel y a Susana.

A su vez, este trabajo tampoco hubiera sido posible sin el inestimable apoyo y dedicación de mis directoras de tesis, la Dra. Paula Lenguita y la Prof. Danielle Tartakowsky. Agradezco profundamente el respaldo que me han dado.

Mucho de este trabajo tiene sus orígenes en las discusiones dadas en el marco del CEIL. De esta manera, estoy en deuda y deseo agradecer a Juan Montes Cató, Patricia Ventrisci, Ana Drolas, Paula Varela, Sebastián Guevara, Julia Soul, Hernán Palermo, Nuria Giniger y Walter Bosisio.

También agradezco a personas que de una u otra manera colaboraron en el hecho de que esta tesis haya llegado a su fin. Me refiero a Patrice Vermeren, Susana Finquelievich y Marcos Schiavi.

Agradezco enormemente a mis padres, Lilian y Osvaldo, y a mi hermano Simón, quienes me acompañaron y apoyaron a lo largo de estos años.

Finalmente, le agradezco a Leti, por la paciencia enorme que tuvo durante este tiempo, por su comprensión y por su cariño.

Siglas

AMSAFE	Asociación de Magisterio de Santa Fe
ANUSATE	Agrupación Nacional Unidad y Solidaridad de la Asociación Trabajadores del Estado
ATE	Asociación Trabajadores del Estado
BM	Banco Mundial
CCC	Corriente Clasista y Combativa
CEIL	Centro de Estudios e Investigaciones Laborales
CETERA	Confederación Trabajadores de la Educación de la Republica Argentina
CGT	Confederación General del Trabajo
CONICET	Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas
CTA	Congreso de los Trabajadores Argentinos, luego Central de Trabajadores de la Argentina
FFAA	Fuerzas Armadas
FJA	Federación Judicial Argentina
FMI	Fondo Monetario Internacional
FOL	Frente de Organizaciones en Lucha
FRENAPO	Frente Nacional contra la Pobreza
FREPASO	Frente País Solidario
INAES	Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social
MAS	Movimiento al Socialismo
MST	Movimiento Socialista de los Trabajadores
PC	Partido Comunista
PJ	Partido Justicialista

PO	Partido Obrero
PRO	Propuesta Republicana
PRS	Partido de la Revolución Socialista
PTS	Partido de los Trabajadores Socialistas
SENAF	Secretaría Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia
SINAPA	Sistema Nacional de la Profesión Administrativa
SINEP	Sistema Nacional de Empleo Público
SMATA	Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor
SUTECBA	Sindicato Único de Trabajadores del Estado de la Ciudad de Buenos Aires
UBA	Universidad de Buenos Aires
UCR	Unión Cívica Radical
UNICEF	United Nations International Children's Emergency Fund (en español, Fondo Internacional de Emergencia de las Naciones Unidas para la Infancia)
UOEM	Unión Obreros y Empleados Municipales
UPCN	Unión Personal Civil de la Nación
UTERA	Unión Trabajadores del Estado de la República Argentina

Introducción

En un primer momento, nuestra curiosidad por ATE se encontraba ligada directamente al interés por el estudio de los procesos de resistencia sindical durante la década del 90. Nos referimos al conjunto de acciones llevadas a cabo por esta entidad gremial frente a las políticas neoliberales implementadas en aquellos años en Argentina. En ese entonces, este sindicato surgía como uno de los principales referentes de la oposición a los gobiernos menemistas. Su presencia en la calle, las movilizaciones contra las privatizaciones del activo público y la lucha contra la flexibilización laboral, aparecían en aquella época como muestras de una práctica sindical particular, la que había decidido enfrentar la ofensiva liberal. Así, ATE se diferenciaba de otras corrientes sindicales que adoptaban perfiles más negociadores, en un contexto de fuertes embates patronales.

Sin embargo, no sólo la instancia de la acción externa –ligada a su enfrentamiento directo con el gobierno–, sino, también, las particularidades de su vida interna, resonaban en ese momento como un aspecto novedoso de esta asociación gremial. Desde los estudios sindicales argentinos se había avanzado especialmente en la indagación de la primera cuestión, rescatando el carácter opositor y resistente de ATE, no obstante, al mismo tiempo, algunos trabajos académicos señalaban sus características internas. Así, se hacía especial hincapié en la pluralidad de corrientes presentes dentro del sindicato y, principalmente, en su carácter democrático interno. A su vez, no solamente eran algunas investigaciones nacionales las que ponían el acento en estos aspectos de la vida de esta entidad gremial, sino también el sindicato mismo, o, mejor dicho, la agrupación que lo dirige desde 1984. Ya desde fines de la década del 80, la cúpula sindical comenzó con el armado y la difusión de un discurso coherente y sólido sobre la diversidad de tradiciones políticas presentes en su seno y sobre la democracia interna, principios ambos que, según ella, los diferencian de las entidades gremiales más ligadas al sindicalismo peronista.

De esta manera, y de a poco, nuestra preocupación inicial se fue corriendo desde el problema de la acción externa llevada a cabo por la dirigencia de ATE frente a la ofensiva neoliberal de la década del 90, hacia una pregunta en torno a las condiciones de la pluralidad y la democracia al interior de este sindicato. Así, las nuevas cuestiones que surgieron tuvieron que ver con este último aspecto. ¿Es esta entidad gremial realmente democrática? ¿A qué aludimos cuando hablábamos de una asociación sindical democrática? ¿Cuáles son los parámetros para dar cuenta de una situación semejante? De este modo, y paulatinamente, nos fuimos sumergiendo en una indagación sobre la vida dentro de este sindicato. Estamos refiriéndonos a una mirada que destaca, especialmente, la presencia de distintas tradiciones políticas en su interior, sus relaciones y sus disputas.

Los estudios académicos dedicados al examen de esta entidad gremial, que nos habían marcado esta faceta novedosa y distintiva, no habían llevado a cabo, hasta ese momento, un análisis en profundidad sobre la cuestión de la democracia sindical interna. Más bien se habían limitado a subrayar ciertas características que parecían hacer de ATE una asociación sindical más plural y democrática que aquellas entidades gremiales ligadas fuertemente a la tradición peronista. Nos referimos al señalamiento de la presencia y convivencia de distintas corrientes políticas en su seno, a la participación de las bases en asambleas, plenarios y demás espacios colectivos de discusión, a la transformación de los órganos de gobierno en órganos colegiados, donde se incorporaban dirigentes de niveles superiores e inferiores, etc. Así, estas investigaciones nos indicaban un aspecto importante de la práctica sindical, pero no nos brindaban suficientes herramientas conceptuales para indagar en torno al tema.

De este modo, y con el propósito de obtener instrumentos para el análisis de la vida dentro de esta asociación gremial, decidimos remitirnos a una vasta bibliografía proveniente de una antigua corriente de estudios sindicales. Así, llevamos a cabo una revisión de literatura extranjera, de origen anglosajón, que aborda, desde hace más de cincuenta años, el estudio de la democracia interna. Nos encontramos con un abordaje que pone especial hincapié en las instancias formales del accionar sindical. En este sentido, su mayor preocupación tiene que ver con las cuestiones relativas a la realización de elecciones, la presencia de distintas listas o partidos al interior de la entidad gremial, el recambio de dirigentes, etc. La escuela de los *Union Democracy Studies* presenta una perspectiva notoriamente institucionalista y, en este sentido, aporta pautas o criterios de este tipo para la evaluación del carácter democrático de las asociaciones sindicales. Estos trabajos, desde un enfoque particular, nos permitieron

abrirnos a todo un nuevo mundo, hasta entonces inexplorado, relativo a la dinámica interna de los sindicatos.

No obstante, esta corriente, cercana a una visión democrático-pluralista, no era la única que se había dedicado a estos temas de manera profunda y sistemática. En menor medida, pero con una incidencia significativa, también nos encontrábamos con el aporte de algunos representantes de la corriente marxista de estudios sindicales. Frente a la visión institucionalista, criticada por su carácter “formalista”, estos otros estudiosos planteaban la necesidad de indagar en torno a la participación activa y colectiva de los trabajadores. Así, la movilización de las bases aparece en primer plano como criterio insoslayable a la hora de pensar la democracia al interior de los sindicatos. En consecuencia, esta perspectiva nos brindaba una suerte de complemento de la visión anterior, más ligada al estudio desde las cúpulas y la sede sindical. La corriente marxista rescataba ahora las particularidades de las prácticas sindicales de base, llevadas a cabo en la instancia local del lugar de trabajo. Así, este enfoque llama a desarrollar una visión de la democracia interna que no involucre solamente los aspectos institucionales en torno a las elecciones de los dirigentes, la presencia de oposiciones y la alternancia de gobierno, sino que también tenga en cuenta la participación activa y la movilización de las bases sindicales. De aquí surgirá luego nuestra preocupación por realizar un abordaje de este tema desde las entidades gremiales de base, o sea, desde las estructuras sindicales presentes en los lugares de trabajo.

Ambos enfoques de lo sindical, aquel ligado a la perspectiva liberal y aquel de raigambre marxista –más allá de estas grandes diferencias que acabamos de mostrar–, son poco comunes en los estudios desarrollados en Argentina. Y nos referimos tanto al abordaje sobre la democracia, como al abordaje en general de la dimensión interna de los sindicatos, o sea, a una perspectiva conceptual de estudio sobre la vida dentro de las entidades gremiales. Al contrario, en Argentina la preferencia parece haber estado puesta, a lo largo de los años, en el análisis sobre la acción externa de los sindicatos. Con esto aludimos, principalmente, a dos cuestiones: por un lado, a la indagación en torno a la relación de la entidad gremial con terceros actores y a la movilización colectiva, y por otro lado, al estudio de los factores de poder que han incidido en su puesta en práctica de estrategias y tácticas. Así, en las principales investigaciones nacionales, la instancia de la vida dentro de los sindicatos –la democracia y las tensiones y disputas internas–, parece haber sido colocada en un segundo plano. Si bien encontramos trabajos académicos que señalan ciertas diferenciaciones dentro

de las entidades gremiales, principalmente entre la cúpula sindical y las bases, éstos no suelen presentar un abordaje conceptual de la dinámica interna, sino que más bien tienden a desarrollar un análisis de la vinculación entre estos dos segmentos del sindicato como si se tratara de una relación de exterioridad.

Es esta zona, entonces, poco explorada por los estudios sindicales argentinos, la que nos interesa particularmente. Nos referimos al estudio de la dimensión interna de las entidades gremiales, pero también a su relación con la instancia de la acción externa. En este sentido, rescatamos, especialmente, además del abordaje que propone la corriente anglosajona, el aporte de los estudios nacionales ligado al análisis de los factores de poder, entendidos éstos como los soportes en los cuales se apoyan los sindicatos para alcanzar una determinada capacidad de acción, de cara a su relación con terceros actores. Es precisamente la idea de “recursos de poder” la que nos permite, una vez conceptualizado el nivel de la dinámica interna, poner en relación a esta instancia con la dimensión referente a la implementación de las estrategias y las tácticas sindicales.

Así, a partir de las inquietudes que las investigaciones sobre ATE despertaron, los aportes de las perspectivas sobre la democracia sindical y la importancia otorgada a los factores de poder, nos proponemos realizar una contribución original sobre la dinámica interna de las entidades sindicales de base y su relación con la instancia de la acción externa. Con este fin, adoptamos un enfoque analítico proveniente de la ciencia política. Nos referimos a un abordaje de la dimensión interna de lo sindical, que pone el acento en las relaciones de poder y en el carácter constructivo, y por lo tanto contingente, de la organización gremial. Esta perspectiva política y relacional nos brinda la posibilidad de indagar sobre este mundo interno, no sólo empíricamente, sino también en términos conceptuales. La articulación entre los distintos sectores componentes de las entidades de base, se transforma en un objeto privilegiado de atención, y las estructuraciones que de allí derivan aparecen en las hipótesis por nosotros lanzadas como componentes explicativos de las estrategias sindicales y los resultados obtenidos.

Para llevar a cabo esta empresa, realizamos una separación de las entidades de base del sindicato –denominadas “juntas internas de delegados”– tomando en consideración las principales tradiciones políticas presentes al interior de la asociación gremial. Nos referimos a

tradiciones partidarias –principalmente peronista y trotskista–, a tradiciones sociales, ligadas con movimientos de base como Barrios de Pie, y a tradiciones propiamente sindicales, como aquella de la agrupación que desde hace más de veinticinco años dirige ATE. A partir de esta división, seleccionamos tres juntas de delegados como casos de estudio para su comparación. El análisis de estas entidades de base se realiza, además, tomando en cuenta un enfoque procesual, que destaca la presencia de diferentes etapas históricas de estas juntas internas, planteando un recorrido a largo plazo, desde el surgimiento de cada una de ellas hasta la actualidad, poniendo especial énfasis en el período 2003-2008. Este punto de vista nos permite dar cuenta del grado de relevancia de los factores organizativos y de poder disponibles en las entidades de base, a partir de su presencia/ausencia o del carácter particular que asumen en un período determinado.

En resumen, el objetivo principal de esta tesis es, por un lado, brindar una perspectiva de análisis novedosa para el estudio de las entidades gremiales, que ponga hincapié en la instancia de la organización sindical, y por otro lado, realizar, partiendo de sólidas bases empíricas, una contribución conceptual al examen de la vinculación entre la dimensión interna de las entidades gremiales de base y aquella relativa a su acción externa, llevada a cabo de cara a terceros actores, sean estos, el Estado, el gobierno de turno, los patrones, etc. De lo que se trata es de presentar una explicación fundamentada en los datos sobre el carácter de la ligazón entre las instancias de la organización y de la acción sindical.

Teniendo en cuenta esta síntesis del desarrollo de la tesis, pasamos a indicar con precisión las distintas partes que componen este trabajo y el contenido de cada capítulo.

La primera parte de la tesis incluye la presentación general de las características de este trabajo, e involucra los primeros tres capítulos. El primero de ellos tiene como objetivo dar cuenta del proceso que permitió la determinación del objeto de estudio. De esta manera, partiendo de nuestras primeras inquietudes en torno al papel de la resistencia en ATE durante la década del 90, llegamos a la definición del objeto de estudio como la dinámica política interna de las entidades gremiales de base. El capítulo siguiente presenta el campo problemático en el cual se ubica la tesis, y también lo que nosotros consideramos un área de vacancia dentro de los estudios sindicales en Argentina. Por último, se exponen los aportes provenientes de diferentes perspectivas, los que retomamos para dar una respuesta a la

pregunta por la relación señalada anteriormente. En el Capítulo III efectuamos una presentación de los tres casos de estudio elegidos –que corresponden a tradiciones políticas predominantes dentro de ATE– y del diseño de investigación que aquí desarrollamos. A su vez, también realizamos una explicación de las estrategias metodológicas que llevamos a cabo, con el fin de indagar en torno al problema planteado. Finalmente, exponemos las técnicas de recolección de datos que utilizamos, donde comentamos los pormenores del ingreso a las tres juntas internas de delegados y los avatares del trabajo de campo.

La segunda parte de esta tesis corresponde a la descripción extensa y detallada de las particularidades de cada una de las tres entidades gremiales de base anteriormente seleccionadas. Así, en los capítulos cuatro, cinco y seis, nos dedicamos de lleno a realizar una caracterización general de los casos de estudio, donde se destaca una instancia relativa a la dinámica interna, referida principalmente a la relación entre los sectores componentes de la junta de delegados, y otra concerniente a la acción externa, donde se señalan especialmente los recursos de poder de que disponen estas entidades de base en sus distintas etapas y los logros políticos y gremiales obtenidos. A su vez, en cada uno de los casos, se advierten ciertas tensiones dadas a partir de la relación entre un determinado grado de unidad de la junta interna, la preeminencia de una particular tradición política, las modalidades de acción predominantes y los resultados alcanzados.

Por último, en la tercera parte de la tesis, nos consagramos al desarrollo de un análisis comparativo de las tres entidades de base y a la presentación de las conclusiones finales. La comparación a la que hacemos referencia se lleva a cabo de manera diferenciada, poniendo el acento primero en la dimensión interna y luego en la instancia externa de la práctica sindical. De este modo, en el primer apartado del Capítulo VII realizamos un examen conjunto de los casos seleccionados, teniendo en cuenta las diferentes etapas por las que atravesó cada uno de ellos, a partir de un enfoque político, que nos permite indagar en torno a la organización sindical interna de estas entidades gremiales. Mientras que el segundo apartado del capítulo lo dedicamos a un análisis de los casos, pero ahora en términos de los recursos de poder disponibles, de las modalidades de acción privilegiadas y de los resultados obtenidos en los distintos períodos atravesados por estas juntas. Finalmente, terminamos el trabajo de tesis con una serie de conclusiones, que tienen como principal propósito brindar una respuesta, en términos conceptuales, sobre la vinculación entre estas dos dimensiones que hemos señalado desde el inicio. Nos referimos a una explicación de la incidencia de la dimensión interna,

relativa a la organización de las juntas de delegados, sobre la acción externa, concerniente a las estrategias y las tácticas de estas entidades de base.

Primera parte

CAPÍTULO I

DEFINIENDO EL OBJETO DE ESTUDIO

La definición del objeto de estudio no se lleva a cabo de un momento a otro, sino que conlleva un tiempo necesario de maduración. El mayor conocimiento del tema aporta nuevos elementos para la determinación cada vez más minuciosa y clara de sus límites. En este capítulo haremos foco en el proceso a través del cual logramos definir nuestro objeto de estudio. De esta manera, realizaremos una descripción del camino que nos condujo hasta allí, dando cuenta del entrecruzamiento y de la implicancia entre las diferentes etapas de este largo recorrido.

Nuestro interés por la Asociación Trabajadores del Estado proviene de las acciones externas llevadas a cabo por este sindicato a lo largo de la década del 90, especialmente de su relación conflictiva y opositora con el gobierno menemista, hasta el punto de convertirse en un símbolo de la resistencia sindical al neoliberalismo. En un principio, nuestra mirada estuvo puesta sobre la dimensión de la acción externa de la cúpula sindical, en un contexto caracterizado por una fuerte ofensiva gubernamental contra los trabajadores del Estado. Así, al comienzo, nuestro planteo siguió el camino de los estudios más clásicos sobre el sindicalismo en Argentina, poniendo el foco en el análisis de las estrategias y tácticas de esta asociación. Sin embargo, más adelante, los principales estudios sobre ATE desde fines de la década del 80, y el examen de los propios discursos de la cúpula dirigencial, nos señalaron una dimensión de lo sindical que hasta entonces no habíamos teniendo en cuenta. La mayoría de ellos hacía especial referencia a una característica interna de esta entidad gremial que, más allá de su actitud confrontativa y opositora en la calle, aparecía como el aspecto más novedoso del sindicato y aquello que lo diferenciaba de la tradicional forma organizativa del sindicalismo peronista. Nos referimos a la cuestión de la democracia interna.

Así es como, de a poco, nuestra mirada comenzó a centrarse en los aspectos referentes a la vida dentro del sindicato, dejando en un segundo plano el estudio de las acciones llevadas a cabo por esta asociación frente a las políticas implementadas por las administraciones de Carlos Menem. De este modo, la cuestión de la pluralidad de corrientes políticas presentes en el sindicato y, en general, el asunto de la democracia, hicieron que nuestras inquietudes comenzaran a virar hacia este nuevo tema y, de esta manera, hacia la dimensión interna de ATE. En consecuencia, decidimos enfocarnos en esta otra instancia de lo sindical, sobre la que, al contrario de lo que sucedía con la acción externa, nunca habíamos indagado.

De esta manera, ingresamos en un mundo hasta entonces desconocido, o sólo conocido parcialmente a través de los discursos de su máxima conducción. Nos impactaron fuertemente las disputas políticas internas y ciertas “formas” que, hasta ese momento, entendíamos como relegadas solamente al mundo de los “demás sindicatos”. Nos atrapó la dinámica que encontramos dentro de la asociación, que, por entonces, año 2008, venía de sufrir una separación importante entre antiguos compañeros de lista, en un contexto político, económico y laboral muy diferente de aquel en el cual habíamos indagado hasta entonces. Así fue como, definitivamente, decidimos iniciar una investigación sobre la vida política interna de esta entidad gremial.

Y si bien habíamos decidido abocarnos al estudio de esta cuestión, aun faltaba definir en qué lugar del sindicato llevaríamos a cabo la observación de este mundo interior: si en la sede sindical o en los lugares de trabajo. Por entonces, nos interesaba indagar especialmente en la relación inmediata, cotidiana y de ida y vuelta que se da entre los sindicalistas, los afiliados y los trabajadores. De esta manera, decidimos poner la mirada en el nivel del sindicalismo de base, una instancia gremial particular, que en la Argentina tiene una historia propia y que ha logrado, en diferentes épocas, un gran protagonismo.

1. REFORMA DEL ESTADO Y REFORMA LABORAL:

LAS RESPUESTAS SINDICALES

Nuestra primera inquietud por ATE surgió a partir del deseo de indagar en torno a las respuestas sindicales a la reforma del Estado y las reformas laborales encaradas a lo largo de

la década del 90 en Argentina. De alguna manera, intentábamos dar una explicación de lo que, creíamos, había sido una avanzada contra el conjunto de los trabajadores argentinos y, principalmente, contra los trabajadores estatales.

Durante los años 80, el movimiento obrero argentino había logrado reforzarse, luego de haber sufrido intervenciones, persecuciones y desapariciones de miles de trabajadores en los años de la última dictadura (1976-1983). Por entonces, la mayoría del sindicalismo se alineaba en una tendencia confrontacionista que tuvo como consecuencia la realización de trece paros generales al gobierno radical de Raúl Alfonsín (1983-1989) –encabezados por la CGT–, además de la intransigencia en negociaciones clave para el sostenimiento de políticas gubernamentales de mediano y largo plazo (Gaudio y Thompson, 1990).

Sin embargo, estas condiciones comenzaron a cambiar cuando, a fines de 1989, y a meses de haber asumido el gobierno Carlos Menem, esta tendencia sindical, liderada por el cervecero Saúl Ubaldini, quedó relegada como posicionamiento dominante al interior del movimiento obrero. Esto sucedió al fracturarse la CGT y al volcarse una gran parte de los gremios a una tendencia participacionista, afín al nuevo gobierno justicialista. Éste último, lejos de profundizar el modelo impulsado por Perón desde la década del 40, produjo un giro de ciento ochenta grados al levantar la bandera del neoliberalismo, luego de pactar con los sectores dominantes de la Argentina y acordar con los principales ejes del Consenso de Washington. La consecuencia de esto fueron grandes escisiones dentro del peronismo, que ha sido históricamente la primera fuerza del sindicalismo argentino. Así, las divisiones también se trasladaron al actor sindical (Senén González y Bosoer, 1999).

Para llevar a cabo transformaciones de corte liberal, el gobierno adujo principalmente dos razones. Por un lado, debido al incremento de la desocupación y la falta de empleo de la época, consideró conveniente “flexibilizar” el mercado de trabajo, con el objetivo de reducir los costos laborales del empleador y, de esa manera, aumentar el empleo. Detrás de esta idea se encontraba el razonamiento de que la desocupación, y la falta de reversión de esta tendencia, se debían a los enormes costos que acarrearaba el empleo de mano de obra. La solución invocada era entonces quitar definitivamente todas las “trabas económicas” para la

contratación y fácil disposición de la fuerza de trabajo, por ejemplo, la eliminación de la indemnización por despido injustificado (Recalde, 2003).¹

El otro objetivo que indicó el gobierno fue reducir el gasto excesivo que estaba realizando el Estado, con el propósito de disminuir el déficit fiscal y, de esa manera, “enfriar la economía” para reducir la inflación, que en esos años era el gran problema de la sociedad argentina. De esta manera, el propósito de Menem fue ajustar el gasto estatal, apuntando principalmente a las empresas de propiedad del Estado (o sea, privatizando el activo público) y al número de empleados estatales (Campione, 1995).²

Estas transformaciones, tanto las reformas laborales como la reforma del Estado, produjeron un impacto muy grande en la totalidad de los trabajadores, pero especialmente en los empleados estatales, doblemente afectados por su particular carácter de trabajadores cuyo empleador es nada más ni nada menos que el Estado. La principal consecuencia fue la disminución del empleo público. Ésta fue provocada, fundamentalmente, por despidos directos, jubilaciones anticipadas y retiros voluntarios. Esta disminución del empleo en el sector público fue mucho mayor en el ámbito de las empresas estatales –donde de 242.094 trabajadores en 1991 se pasó a 50.516 en 1995– que en el terreno de la administración

¹ El objetivo principal de la reforma laboral fue la reducción de lo que se dio en llamar “el costo argentino”. Con esto nos referimos al costo fijo de la mano de obra en Argentina. El gobierno buscó, por medio de la reforma legislativa en materia laboral, hacer de la fuerza de trabajo un recurso variable y adaptable a la demanda del empleador. De esta manera –se razonó– la reducción del gasto en mano de obra redundaría en un incremento de la inversión y, consecuentemente, en un aumento de empleo (Recalde, 2003). El resultado real fue completamente el inverso. Según los datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos, organismo perteneciente al Estado nacional, en octubre de 1989 –a tres meses de haber asumido Menem la presidencia– la tasa de desocupación abierta sobre la población económicamente activa era de 7,1 %, mientras que al terminar su primer mandato en 1995 la tasa había aumentado hasta llegar al 18,6 %.

² Para la concepción neoliberal que venía imponiéndose desde la última dictadura militar, y que continuó durante el gobierno de Alfonsín, el Estado debía ser reducido a sus funciones esenciales (seguridad interna, justicia, defensa y relaciones exteriores). De esta manera, según esta visión, debía producirse en la Argentina una reforma del Estado que, por un lado, liberase sectores de la economía, hasta entonces en manos del Estado, para beneficio de los privados (salud, educación, industria, telecomunicaciones), posibilitando de esa manera una mejor y más justa distribución de los recursos, de acuerdo con el esfuerzo y el riesgo individual. Y, por otro lado, debía producirse una reducción del gasto público, teniendo en cuenta la inflación y la enorme deuda externa del país; ajuste demandado por acreedores que presionaban fuertemente para el pago de la misma. El déficit fiscal del Estado argentino, acrecentado enormemente a partir de fines de la década del 70, debía dar lugar a una reducción del gasto público para, de esa manera, transferir al exterior –en concepto de pago de la deuda externa– el dinero recaudado. Para esto el Estado debía achicarse y “racionalizarse”. Como dijimos, con este propósito se llevaron a cabo dos grandes medidas, una fue la privatización de la gran mayoría del activo público, consistente principalmente en empresas del Estado, y la otra fue el achicamiento de la administración pública nacional, hasta ese momento considerada “elefantiásica”, deficitaria y corrupta (Campione, 1995; Basualdo, 2006).

nacional, donde en 1991 se empleaba a 534.238 personas y en 1995 esta cantidad sólo se había reducido a 467.463 (Diana Menéndez, 2007: 81).³

Todo este proceso de precarización y de destrucción de fuentes de trabajo trajo como consecuencia un incremento formidable de los conflictos encabezados por los trabajadores estatales, tanto nacionales como provinciales y municipales. En estos dos últimos casos los conflictos tuvieron que ver, principalmente, con reclamos por retraso en los pagos y demandas de aumento salarial. Durante toda la primera presidencia de Menem los conflictos en el sector estatal fueron mayoría, o sea, superaron el 50% del total de los conflictos laborales –excepto en el año 1992 donde alcanzaron un 49%– y hasta llegaron a un 75% del total de los mismos en 1995 (Senén González y Bosoer, 1999: 201).

Pero detrás de estos dos grandes objetivos explícitos del gobierno nacional, relativos a la reforma laboral y del Estado, se encontraban otros de carácter implícito. Este embate neoliberal correspondía a un cambio de paradigma a nivel internacional, que buscaba en la apertura de los mercados y en la liberalización de amplios sectores de la economía y la sociedad, una salida radical de las crisis económicas y sociales a través de un programa global de reestructuración social que definitivamente redefiniere las relaciones de poder. Esta redefinición afectaría a los sindicatos, a organizaciones sociales y a algunos sectores del capital nacional, considerados obstáculos en el camino hacia el nuevo proyecto social.⁴ Esta propuesta neoliberal fomentaba la necesidad de dejar en manos del mercado la regulación de todos los órdenes de la vida social (incluida la salud y la educación), con el objetivo explícito de lograr una gestión económicamente eficiente (Morley, 2000; Basualdo, 2006).

En América Latina en particular, esta ofensiva prendió fuertemente como receta sencilla para abandonar definitivamente el ciclo de crisis que había comenzado a desarrollarse a inicios de la década del 80 (Anderson, 2003). Sin embargo, la implementación de estas políticas en Argentina supuso, para fines de la década del 90, un importante aumento del

³ Por otro lado, parte del personal que se vio excluido a nivel de la administración nacional, pasó a engrosar las administraciones provinciales y municipales debido al traspaso de, entre otros, el sector salud y educación del ámbito nacional al ámbito de las provincias. En estas administraciones se pasó de 1.159.370 trabajadores en 1991 a 1.178.623 en 1995 (Diana Menéndez, 2007: 81).

⁴ Como vemos, con este propósito también se decidió encarar el debilitamiento del sindicalismo, que era para esta corriente de pensamiento, un factor de presión colectiva que no permitía el normal desenvolvimiento de la oferta y la demanda. El sindicato era uno de los actores principales de la sociedad argentina en el contexto del modelo nacional-distribucionista, desde la década de 1940, y parte fundamental de la estructura corporativa con la que se procesaban los conflictos sociales. En el nuevo contexto, reducir las capacidades del Estado era quitarle a las asociaciones sindicales un aliado imprescindible para continuar siendo uno de los más importantes factores de presión política (Torre, 1999).

desempleo, un crecimiento de la pobreza y la indigencia, y una ruptura de gran parte del tejido social construido a partir de la década del 40 (Basualdo, 2006; Gambina y Campione, 2002).

Estas decisiones del gobierno justicialista desconcertaron, por lo menos durante los primeros meses, a la mayoría del sindicalismo argentino, y al poco tiempo se pudo divisar una profunda división en su interior. Un grupo heterogéneo de sindicatos grandes, junto con varios gremios de servicios, se sumaron al giro neoliberal del menemismo, priorizando el resguardo de sus propios intereses y asumiendo muchas veces como propia la idea de la inevitabilidad del nuevo rumbo económico después de la caída del bloque soviético y “el fin de las ideologías”. Otros sindicatos, en cambio, de tendencia confrontacionista y combativa, históricamente asociados a prácticas sindicales críticas, optaron por la resistencia. Estos fueron los más afectados en ese momento, especialmente por la puesta en práctica del conjunto de políticas de corte liberal que, entre otras consecuencias, transformaron intensamente la fisonomía del Estado argentino y reformaron profundamente el sistema de relaciones laborales. Estos eran, principalmente, los sindicatos que nucleaban a trabajadores estatales (de la administración pública, de la educación, del sistema judicial). Estas organizaciones, como la CETERA y la FJA, primeramente alineadas al ubaldinismo y luego unidas en un frente alternativo de lucha, fueron lideradas desde el comienzo por ATE (Senén González y Bosoer, 1999).

A pesar de semejante ofensiva llevada a cabo desde el gobierno contra los trabajadores estatales, dentro de las organizaciones sindicales del ámbito público hubo reacciones diversas y hasta opuestas. Dos son los principales sindicatos del sector administrativo: ATE y UPCN. La organización más representativa en ese entonces –y aun continúa siéndolo– era UPCN, con una representación del 70 % de los empleados sindicalizados, frente a un 30 % de ATE.⁵ La respuesta de ambos sindicatos fue completamente diferente. Mientras UPCN expresó su acuerdo con el gobierno justicialista, y en algunas ocasiones incluso ayudó a la implementación de varias de las medidas que implicaron la reestructuración del Estado y la reforma del sistema de relaciones laborales, ATE se opuso fuertemente a ambos procesos de

⁵ Este porcentaje de representación sindical se vio confirmado en el Decreto 66/99, Convenio Colectivo de Trabajo para la Administración Pública Nacional. Homologación. Boletín Oficial: 26 de febrero de 1999. Luego de ese decreto, estos números fueron objetados varias veces por ATE a lo largo de los años, quien denunció la omisión por parte del Ministerio de Trabajo de la Nación de algunos sectores de la Administración Pública Nacional donde la asociación tenía miembros afiliados. En una nota del 26 de enero de 2005 dirigida al Presidente de la Comisión Negociadora del Convenio Colectivo de Trabajo para la Administración Pública Nacional ATE insiste: “...solicitamos la inclusión de una serie de sectores que en el año 1998 (Res. 42/48) fueron arbitrariamente excluidos, como el Hospital Posadas, Fabricaciones Militares y el personal civil de las FFAA”.

reforma, sosteniendo una actitud crítica durante toda esta etapa, y desarrollando movilizaciones, paros y denuncias a lo largo de esos años (Diana Menéndez, 2005).

2. UN “NUEVO MODELO SINDICAL”

La actitud asumida por ATE durante la década del 90, ubica a esta asociación como uno de los principales símbolos de la resistencia sindical al neoliberalismo, principalmente por su presencia continua en las calles contra las políticas de privatización y reducción del empleo público de aquellos años. Sin embargo, al parecer, la singularidad de esta entidad gremial no se limita, únicamente, a su papel destacado en la resistencia desarrollada frente al embate liberal que afectó a la sociedad argentina. Más allá de la acción externa, desplegada principalmente a partir de su aparición constante en el espacio público, ATE también cuenta con ciertas particularidades en, lo que podríamos llamar, su dimensión sindical interna. Nos referimos a la vida dentro de la entidad gremial, a algunas características que parecerían diferir de las del conjunto de los demás sindicatos.

2.1. Algunos estudios sobre ATE

En su momento, la indagación en torno a las estrategias de acción de esta entidad gremial, nos condujo a cierta bibliografía sobre el sindicalismo estatal, la que, en su mayoría, coincidía en presentar a ATE como un “sindicato diferente”, tanto por el posicionamiento que había tomado en contra de las políticas neoliberales implementadas en los 90, como por las características de su dinámica interna. ATE aparecía, dentro del conjunto de las asociaciones sindicales, como uno de los pocos sindicatos con, entre otras cosas, una clara tendencia democrática y pluralista. En este sentido, se hablaba de esta entidad gremial como una de las “alternativas” para el sindicalismo argentino.

Nos encontrábamos así con algunas investigaciones académicas sobre ATE, que principalmente remarcaban su carácter novedoso. Algunas hacían referencia a los orígenes de

esta entidad gremial (Calello y Parceró, 2008a y 2008b; Contreras, 2010), sin embargo nosotros preferíamos enfocarnos en el período iniciado en 1984. Nos referimos a la etapa conducida por ANUSATE, agrupación de ATE liderada por Víctor De Gennaro y Germán Abdala, que aquel año logró derrotar a la lista encabezada por Juan Horvath e imponerse como dirección del sindicato (Martuccelli y Svampa, 1997).

En primer lugar, podemos mencionar el trabajo desarrollado por Vuotto y Reymondes (1989). Si bien su máxima preocupación era poner a prueba el método de la intervención sociológica en el análisis de la acción sindical, allí las autoras indican que uno de los dos objetivos centrales de la investigación es “conocer las modalidades de una acción sindical que conjuga orientaciones novedosas en relación a las tradiciones dominantes del sindicalismo argentino” (Vuotto y Reymondes, 1989: 1).

El interés por estudiar un estilo de acción sindical y haber seleccionado como objeto de estudio a la Asociación de Trabajadores del Estado, radica en que en ésta se evidencian signos novedosos en relación a las tradiciones dominantes en el sindicalismo argentino (su estrecha relación con el Estado, el desarrollo de estructuras centralizadas, la presencia de aparatos burocráticos con escasa participación de la base, la homogeneidad política, etc.) (Vuotto y Reymondes, 1989: 20-21).

Continuando esta idea, también ponen el foco en la oposición de ANUSATE a la dictadura y en los intentos de esta agrupación, desde su fundación en 1977, de garantizar la democracia interna, como contracara del secretario general de ATE, que por entonces llevaba a cabo una estrategia participacionista con el gobierno militar. Una vez ganadas las elecciones en 1984, varias fueron las modificaciones que se llevaron a cabo para el proceso de toma de decisiones en la asociación. De esta manera, según las autoras, “se estructuró así un modelo de organización sindical alternativo, plasmado en un nuevo estatuto en el que se conjugan representatividad y federalismo con un estilo de conducción unificado” (Vuotto y Reymondes, 1989: 18).

También vale la pena mencionar el trabajo de Martín Armelino (2007). En “Acción colectiva e historia. Notas para el estudio de la acción sindical de ATE (1976-2005)”, el autor prioriza el análisis de las formas de concebir y de producir acciones colectivas por parte de esta asociación a lo largo de los años. La hipótesis que aquí se maneja tiene que ver con que la manera en que esta institución ha soportado los cambios sociales, económicos y políticos durante los últimos treinta años responde a una sucesoria de formas de la acción colectiva. Esta “manera” a la que hace alusión el autor, aparece como “diferente” de aquella llevada a

cabo por la mayoría del conjunto de sindicatos ligados a la CGT. Hacia su análisis se dirige el trabajo en cuestión. El mismo autor, a su vez, aunque ya alejándonos un poco del caso en sí mismo, ha realizado estudios sobre la central sindical que ATE, junto con otros sindicatos, fundó a comienzos de los años 90. Entre estos trabajos destaca principalmente “Resistencia sin integración” (Armellino, 2005), donde nuevamente se destaca la dimensión de la acción colectiva de la CTA, distingue tres momentos de inflexión en la estrategia de la central, y diferencia sus prácticas con relación a aquellas de la CGT oficialista.

Otro trabajo importante sobre ATE corresponde a la tesis de maestría de Nicolás Diana Menéndez (2007). En ella el autor realiza un estudio sobre la forma de representación sindical en el Estado, comparando a ATE con UPCN. En primer lugar, destaca una diferencia histórica y permanente entre ambas entidades gremiales, que tiene su origen en el nacimiento de cada una de ellas –una contraposición que se ha actualizado en diferentes etapas del siglo XX–. En una segunda parte, subraya especialmente las grandes divergencias entre estos dos sindicatos a partir de la década de 1990, en cuanto a la concepción del Estado, en cuanto a lo que debe ser un sindicato para cada uno de ellos, y también sobre cuál debe ser la relación con el Estado y los partidos políticos. Al poner hincapié en el estudio de las estrategias de dos sindicatos que disputan por los mismos trabajadores, enmarca a su vez la investigación en la problemática más general de la crisis de representación sindical.

Por último, si bien no es un trabajo abocado al estudio de este sindicato o al de su acción colectiva, en *La plaza vacía*, Martuccelli y Svampa (1997) realizan una caracterización de diferentes modelos sindicales en la Argentina de los años 90. Ellos proponen principalmente el estudio de dos de estos paradigmas, que, según su razonamiento, son los que entran en pugna de manera directa y son los que más se contraponen. A uno de ellos lo denominan “El ‘nuevo sindicalismo’ de los mercantiles” mientras que al otro “La ejemplaridad de la Asociación de Trabajadores del Estado”. Aquí destacan una serie de diferencias que hacen de estos sindicatos dos ejemplos de concepciones opuestas en la década del 90 sobre lo que debía ser y sobre lo que era el sindicalismo. Mientras el primero intentaba desarrollar estrategias de acción empresarial, con el objetivo de ampliar las funciones propias del sindicalismo en tanto agente de servicios, el segundo intensificaba su perfil democrático, pluralista y militante, para luchar políticamente frente al modelo económico neoliberal.

Como vemos, en todas estas investigaciones, de una u otra manera –más allá de sus diferentes objetivos y perspectivas– se destaca muy fuertemente la idea de que ATE, después

de 1984, ha comenzado a proponer un nuevo tipo de práctica sindical en Argentina, y que a partir de la década del 90 ha profundizado este cambio. La democracia interna y la pluralidad política presente en su seno, aparecen, de una u otra manera y junto con otros principios, como elementos importantes en estos estudios. La imagen de esta entidad gremial como un “nuevo modelo sindical”, podríamos decir que está presente en todas estas investigaciones, sin embargo, no podemos decir que en ellas se encuentre un análisis conceptual profundo al respecto. Estos trabajos más bien se limitan a señalar ciertas particularidades que harían de este sindicato algo distinto y singular.

Así, en una primera etapa, esta entidad gremial se nos aparecía como la encarnación del “nuevo modelo sindical” argentino, lo que, de por sí, nos resultaba sumamente interesante. Hoy podemos decir que, sin dudas, fue esta última cuestión la que más nos sedujo. La “novedad” del caso fue la clave para que luego despierte en nosotros el interés por la instancia interna relativa a la vida dentro del sindicato. De este modo, y con el propósito de centrarnos en una indagación sobre este asunto, en un primer momento nuestra intención fue la de enfocarnos en el estudio de los discursos difundidos desde la cúpula sindical. Entendíamos que esta dimensión discursiva era muy importante para comprender el paso que había dado este sindicato en la década del 90, y que hacía de él el prototipo de un paradigma sindical alternativo.

2.2. El discurso de ATE

Ahora bien, estos estudios académicos que acabamos de mencionar, se encuentran, a su vez, fuertemente acompañados por un importante trabajo retórico, que se ubica en su misma línea, llevado a cabo por la cúpula del sindicato desde fines de la década del 80. Allí se destacan los diferentes componentes característicos del nuevo modelo sindical que ellos proponen y, a su vez, se critica duramente lo que denominan como “sindicalismo tradicional”. Este trabajo discursivo, llevado a cabo desde la sede sindical, y presente a través de diferentes medios, tiene sus antecedentes y sus condiciones de posibilidad (Duhalde, 2009). Veamos de qué se trata.

Como adelantamos más arriba, durante la última dictadura argentina, la cúpula de ATE, como muchas otras direcciones sindicales, participó activamente junto a los militares en

el gobierno. Juan Horvath, secretario general de esta entidad gremial desde fines de los años 60, había logrado mantenerse en esa posición a cambio de que su sindicato fuera “autointervenido”. Pero no todo el Consejo Directivo Central de la asociación estaba de acuerdo con esta política de colaboración con la dictadura, y a partir de 1977 un grupo de jóvenes comenzó a agruparse para poner en marcha un plan de “recuperación” del sindicato. Finalmente, una vez reestablecidas las instituciones democráticas y el orden constitucional en el país, comenzó a llamarse a elecciones gremiales, en el marco del proceso de “normalización sindical” (Vuotto y Reymondes, 1989; Diana Menéndez, 2005; Giles, 2000).

En ese nuevo contexto, los primeros comicios a nivel nacional resultaron ser los de ATE, en noviembre de 1984. Este grupo de jóvenes dirigentes, que desde hacía unos años había alentado la creación de ANUSATE, entendía que había llegado la hora de competir con el antiguo secretario general para intentar definitivamente renovar el sindicato. Sus principales líderes provenían del peronismo y el socialcristianismo. Las elecciones de ese año los dieron ganadores por poca diferencia. Por entonces, los postulados centrales que levantaban estos dirigentes eran los de la “democracia sindical”, la “justicia social” y la “conducta gremial”.⁶ Con esto pretendían, por un lado, diferenciarse fuertemente de la antigua dirección de ATE y, por otro lado, presentar estos principios como las nuevas guías para el accionar sindical (Duhalde, 2009).

Según varios integrantes de ATE entrevistados en la sede sindical, durante los primeros años de conducción, los nuevos dirigentes sostuvieron un perfil manifiestamente peronista. La cúpula sindical reivindicaba fuertemente los postulados clásicos de esta tradición política y se alineaba, por entonces, en la denominada “renovación peronista” –ala democrática del PJ–. En ese contexto, Germán Abdala, secretario general de la seccional Capital Federal, era elegido diputado nacional en las elecciones de 1989, que consagraron a Carlos Menem como presidente de la nación. Al poco tiempo, esta tendencia marcadamente peronista de la cúpula iba a comenzar a diluirse. Al iniciarse los primeros intentos gubernamentales de implementación de las recetas neoliberales que provenían directamente

⁶ Estos fueron los tres principios más resaltados en los meses previos a las elecciones generales del sindicato, en noviembre de 1984, como puede observarse en los afiches publicados en ese entonces por ANUSATE.

desde Washington, el diputado Abdala, junto con Carlos “Chacho” Álvarez y otros legisladores justicialistas, decidieron alejarse definitivamente del bloque oficialista.⁷

Las repercusiones de esta decisión llegaron rápidamente al seno de la asociación, y con esto, de a poco comenzó un proceso de cambio en la dirigencia, en su forma de concebir al sindicato y en su principio de alineación política. A partir de ese momento, la conducción resuelve alejarse definitivamente de la CGT (una parte de esta central obrera había optado entonces por colaborar con el gobierno, mientras que la otra se mantenía en una situación “neutral” frente a la implementación de las políticas neoliberales) (Senén González y Bosoer, 1999). De esta manera, se decidió proyectar una central sindical paralela a la ya existente, con un perfil frentista y de movimiento, que contrastara con la tendencia corporativista de la vieja central peronista (Armellino, 2005; Giles, 2000).

A su vez, a esta idea se suma, además de la cuestión de la democratización sindical que ya se había proclamando en 1984, una propuesta de autonomía con respecto a los partidos políticos, al Estado y a las patronales, y una iniciativa que tenía como objetivo fortalecer y garantizar la presencia de varias posiciones políticas en el sindicato, donde, por entonces, comenzaban a participar distintas corrientes de izquierda. El conjunto de estas transformaciones tenía como principal destinatario externo al resto de los sindicatos, que, según la dirigencia de ATE, en aquel momento seguían acatando los dictados de las máximas autoridades del peronismo (Duhalde, 2010a).

La totalidad de estos proyectos de cambio se hicieron visibles, en primer lugar, a través del papel, y desde allí se difundieron fuertemente. Nos referimos tanto a los afiches, boletines y periódicos de la asociación, como a las revistas y diarios de tirada nacional. Las palabras organizaron el modelo propuesto por la cúpula sindical. Las primeras acciones, por lo tanto, fueron de tipo discursivas. La agrupación dirigente se dio toda una estrategia argumentativa para ubicarse en un lugar diferente a la, por entonces, denostada CGT y al PJ, con el propósito de posicionarse como el referente de un nuevo sindicalismo, democrático, pluralista y con valores éticos y coherencia militante. La puesta en escena de algunas de estas ideas se llevó a cabo, principalmente, como contraposición a lo que ellos consideraban las políticas entreguistas de la dirigencia cegetista, y contra una forma de hacer sindicalismo

⁷ Así, conformaron “el Grupo de los 8”. Esta fue la denominación periodística de la facción de diputados que se alejó del PJ argentino en diciembre de 1989 para formar un bloque parlamentario independiente dentro del Congreso Nacional en enero de 1990.

ligada a un patrón de acumulación y a un modelo de relaciones sociales entendido como ya perimido (Duhalde, 2010b). Frente a este “modelo sindical tradicional”, ATE formuló un conjunto de principios alternativos (Duhalde, 2009). Veamos entonces, con detenimiento, cuáles eran los diagnósticos que a comienzos de los años 90 presentaba la cúpula sindical y cuáles sus propuestas.

Democracia

Para la dirigencia de ATE, el viejo modelo sindical se caracteriza, en los hechos, por dividir a los sindicatos en dos partes, e imprimir un carácter particular a la relación entre ambos segmentos. Estos son entendidos de la siguiente manera: una parte superior, correspondiente a la conducción, y una parte inferior, correspondiente a los delegados y trabajadores. La relación que se establece entre ambos segmentos es considerada una relación verticalista de dirección y ejecución. Más aun, aclaran que muchas veces ni siquiera se hace uso de este tipo de relación de mandato, ya que todo lo referente al sindicato es debatido, decidido y ejecutado desde su conducción, sin necesidad de movilización (ATE, 1991).

Apuntan, a su vez, que a esta particular forma de funcionamiento de la mayoría del sindicalismo argentino, es a lo que se ha denominado comúnmente “práctica burocrática”, entendida como aquella donde las decisiones y la discusión no salen sino de los consejos directivos centrales y donde no se encuentra ningún tipo de órgano colegiado a nivel ejecutivo (características ambas que son entendidas como “empobrecedoras del debate al interior de la organización” y como prácticas que excluyen de la vida sindical a la mayoría de los afiliados o los incorpora solamente como carne de cañón) (ATE, 1991). Frente a este estilo, entendido como propio de la CGT y de sus sindicatos afines, la cúpula de la asociación señala el hecho de que, a partir de fines de la década del 80 –precisamente con la aprobación de su nuevo estatuto en 1989–, comenzó a implementar un conjunto de mecanismos con los que pretende democratizar las relaciones al interior del sindicato:

En primer lugar, será el voto directo y secreto de los afiliados el que defina todos los niveles de conducción. Cada trabajador votará entonces a su Junta de Delegados Interna, el Secretariado de su Seccional, de Provincia y a nivel Nacional. También el voto directo define la nómina de congresales nacionales y provinciales, e incluso, en caso de pertenecer a una Rama Nacional de Actividades, se votan directamente las autoridades de dicha Rama. Esta ausencia absoluta de mediaciones entre dirigentes y trabajadores, garantiza en principio la existencia de una implícita estructura de control

de gestión; el conjunto de la dirigencia se articula en base a la organización y no, como frecuentemente ocurre en otros modelos sindicales, donde la dirigencia a través de diferentes mediaciones se autocontrola o controla mutuamente. [...] Un segundo elemento a tener en cuenta es la descentralización y democratización del gremio, es la profunda transformación de la estructura de nuestra organización que contempla el nuevo estatuto. El Secretario General de cada nivel de conducción, se integra ahora al nivel superior conformando órganos colegiales. Este mecanismo de colegiatura reformula globalmente el perfil institucional de ATE en un movimiento horizontal. De este modo los Secretarios Generales de las Juntas Internas formarán parte del Consejo de Seccional, los de las Seccionales de los Consejos Provinciales y estos del Consejo Directivo Nacional que reemplaza al viejo Consejo Directivo Central. La conducción nacional del gremio quedará integrada entonces por un Secretariado Ejecutivo de siete miembros más los veintitrés Secretarios Generales de cada provincia y el de Capital Federal (ATE, 1991: 5).

De esta manera, según sus dirigentes, ATE busca reemplazar la verticalización propia del viejo modelo sindical, por una horizontalización del debate en el conjunto de la organización (ATE, 1991).

Autonomía

Para ANUSATE, el modelo sindical tradicional nace dependiente del Estado, y por lo tanto encuentra en la gran transformación del modelo de acumulación –que pretende prescindir de este importante actor/árbitro– una parálisis de su acción política. Para esta agrupación, este viejo modelo, encarnado –en su gran mayoría– por organizaciones sindicales peronistas, encuentra también en el giro neoliberal del PJ una desorientación mayúscula (ATE, 1991). Frente a estos grandes cambios surgidos a partir de mediados de la década del 70, y profundizados en los 90, la dirección de ATE apuesta a la autonomía de las asociaciones sindicales:

Es una evidencia incontrastable que un importante número de organizaciones sindicales se han transformado en un “despacho más”, ni siquiera correas de transmisión, de las políticas del Estado ante los trabajadores. [...] Si la función política supone expresar/installar las demandas sociales en el escenario de las decisiones (el Estado), hoy ésta significa (de manera dominante) expresar/installar las demandas del Estado ante la gente. Un Estado que, luego de 1976, reproduce y amplía los intereses de los sectores dominantes. Por ende, quebrar la vinculación estado/sindicato constituye el único camino capaz de restituir a las organizaciones sindicales su negada capacidad de politización social para la construcción de un poder alternativo al de las fracciones dominantes en la Argentina (ATE, 1991: 3).

Y más adelante aclara:

El modelo sindical desarrollado desde ATE no concibe tutorías de ningún tipo. Al igual que la mayoría del movimiento sindical internacional de los ochenta, nuestra propuesta organizativa sólo se concibe con independencia del Estado y de todas aquellas estructuras vinculadas al mismo. Esto supone también la independencia de las prácticas sindicales respecto a los partidos tradicionales, en tanto estos son apéndices de las políticas estatales (ATE, 1991: 4).

Si bien ATE formuló estas expresiones en su estatuto de 1989, esta propuesta se acentuó fuertemente a partir de la ruptura definitiva con la administración menemista, asegurada por el giro liberal del gobierno (Duhalde, 2009).

Ética

Y frente a lo que denominan como “sindicalismo empresarial”, entendido como una institución que sólo gestiona los ingresos y los beneficios de los trabajadores, un sindicato que ha dejado de plantearse principios y objetivos fuertes que guíen su acción, y contra el pragmatismo cada vez más notorio por parte de sus dirigentes sindicales, ATE se presenta como un actor con coherencia y con una ética militante intachable. Ya desde sus principales dirigentes, De Gennaro y Abdala, se pretendía transmitir cierta pureza del accionar político del sindicalismo, cierto “deber ser” desprovisto de vaivenes y negociados (CTA y ATE, 1997; ATE-Agrupación Germán Abdala, 1994). Así es recordado Abdala por sus compañeros:

A cuatro años de la desaparición física de nuestro querido Turco, su fuerza moral, su visión estratégica y sus firmes convicciones y acciones militantes, mantienen su presencia viva y permanente entre nosotros. [...] Con su práctica cotidiana “del vivir como se habla”, como decía y demostraba siempre, fue abriendo caminos que muchos compañeros fuimos ensanchando en muchos frentes y regiones de nuestra castigada patria (CTA y ATE, 1997: s/p).

También, al momento de su muerte, se escribió: “Era uno de los últimos militantes del 70, en estado puro.” (CTA y ATE, s/f: s/p).

De Gennaro también utiliza la famosa frase de Abdala al referirse a las posibilidades de un “sindicalismo transformador”: “Los argentinos están; necesitamos dirigentes que para volver a creerles sean capaces de vivir como hablan.” (Bramanti, 1993: 3). Queda así expresada la oposición a los dirigentes sindicales que, según ellos, priorizan el pragmatismo y los intereses sectoriales, proponiendo retornar a las fuentes de una ética militante que, por

momentos, hace recordar la acción de cierto sindicalismo anarquista de comienzos del siglo XX en Argentina.

Frentismo

Por último, frente a la reivindicación sectorial –entendida como propia del modelo sindical tradicional–, ANUSATE se propuso construir un frente que movilizara un conjunto de demandas sociales presentes más allá de los reclamos de algunos trabajadores de ciertas ramas de actividad (Feletti, 1990). Lo que se trató de edificar a través de la construcción del CTA, conjuntamente con otros sindicatos aliados, fue, precisamente, un frente opositor al modelo económico-social impuesto desde el gobierno; un frente que fuera más allá de oposiciones parciales a políticas sectoriales que pudieran afectar a grupos particulares (Armellino, 2005). El CTA pretendía entonces nuclear no sólo a todos los trabajadores que estaban en desacuerdo con las políticas implementadas por el gobierno de Menem, sino también a los trabajadores desocupados, a los jubilados, y a movimientos sociales y barriales descontentos con el desarrollo del modelo neoliberal:

Toda estrategia sindical que en su desarrollo reproduzca la fragmentación presente al interior del movimiento obrero y de los sectores populares (ocupados vs. desocupados; trabajadores estatales vs. privados; etc.) está condenada al fracaso. Todo planteo sindical que priorice el reivindicacionismo y corporativice sus prácticas se transforma en funcional para la estrategia de los sectores dominantes. Toda política sindical que priorice la legalidad que emana del Poder Estatal terminará desvinculándose del conjunto de los trabajadores. Si en la década del '60 estas prácticas tuvieron sentido e incluso adquirieron predominio al interior del sindicalismo, en la Argentina del '90 carecen de futuro. Centralizar y articular los diferentes conflictos, cuestionando políticamente el tipo de Estado y el modelo de acumulación que los genera, y democratizar a fondo las estructuras sindicales para garantizar la capacidad de dar respuesta en los lugares concretos donde se produce el conflicto, constituyen el desafío de esta etapa (Feletti, 1990: 8).

Para Abdala, la apuesta por la construcción de un frente llegó a ser pensada como la necesidad de construir un partido de los trabajadores: “Hay que construir una nueva alternativa popular. Un nuevo partido o frente que rompa con el bipartidismo. ¿Cómo hacerlo? Con diversos sectores políticos y organizaciones sociales” (CTA y ATE, s/f: s/p).

Para De Gennaro, en momentos en que aún estaba dentro de la CGT-Azopardo liderada por Ubaldini, el objetivo era construir una unidad de los afectados por el modelo neoliberal:

La apuesta más difícil es hacer una CGT que sea capaz, ya no sólo de representar a los que trabajan, sino también a los subocupados, a los desocupados, a los marginados, a las mujeres, a los jóvenes, a los jubilados, a los comerciantes. Es decir, integrarse en la reconstrucción de un movimiento nacional y popular, que es el que han intentado quebrar una y otra vez desde el golpe de 1955 (Fernández y Elem, 1991: 8).

Frente a una pregunta sobre las divergencias al interior de la CGT –antes de su división a fines de 1989–, De Gennaro caracterizó de esta manera a dos de sus principales líneas:

Dos modelos sindicales distintos: un modelo que confundió justicia social con beneficencia, que llegó hasta participar de la política económica que actualmente está en vigencia, dentro del Ministerio de Trabajo, que es un modo de aceptar las pautas del sistema, las pautas del régimen, para poner al Movimiento Obrero sólo en la discusión de algunas ventajas de cómo mejoramos reivindicativamente, de cómo resolvemos el problema de los compañeros que trabajan, convenios colectivos, etc. Y esto es aceptar el sálvese quien pueda que plantea el sistema. La otra gran corriente que expresan los 25, el ubaldinismo, sectores de la renovación sindical, etc., es la que defiende que hay una nueva clase de trabajadores en nuestro país, la clase trabajadora tiene un nuevo rostro, que es el rostro de los compañeros jubilados, de los marginados, de los trabajadores estatales cada vez más deteriorados en su salario, de situaciones cada vez más difíciles económicamente. Es la que planea una corriente del Movimiento Obrero que sea capaz de tener una alternativa no sólo reivindicativa, no sólo de denuncia, sino de una propuesta política de transformación que va por encima de las diferencias partidarias para ser la expresión de una propuesta política nacional y popular, para desarrollar una política de salvación del país (Pascualino, 1989: 21-22).

Esta manera de pensar la entidad gremial fue la base para la construcción de la nueva central sindical, paralela a la CGT, en la que desde un comienzo se aceptó incorporar demandas sociales no exclusivamente laborales. La experiencia del CTA, y su liderazgo por parte de ATE, permitió, de hecho, nuclear a un buen número de sindicatos estatales y de otros sectores –en particular, los más afectados por las políticas implementadas por el gobierno justicialista– conjuntamente con los reclamos de los jubilados, de movimientos sociales y barriales, y de la, para entonces, enorme cantidad de desocupados (Armellino, 2005).

Todas estas propuestas posicionaron a ATE a la cabeza de una posible alternativa al viejo sindicalismo peronista. Se hicieron eco de estas proposiciones, tanto los medios de comunicación, como demás actores sociales y políticos relevantes, y el mismo campo

académico. Así, estos elementos presentados permitieron considerar a ATE como la entidad gremial que inauguraba por entonces un “nuevo modelo sindical” (Duhalde, 2010b).

3. LO POLÍTICO EN UNA ENTIDAD GREMIAL

Estos fueron, entonces, algunos de los principios más importantes sostenidos por el sindicato, elementos centrales del aparato discursivo que ATE inauguró a fines de los años 80. Sin embargo, luego de desarrollado este análisis documental y archivístico, la sensación fue de insatisfacción por las conclusiones alcanzadas. Éstas no conseguían ir al fondo del asunto. De este modo, al poco tiempo, determinamos realizar una indagación de la forma en la que esas propuestas eran volcadas en la práctica cotidiana de la asociación. Nos inquietaba la cuestión en torno a la relación entre el plano argumentativo y el de la ejecución de los proyectos anunciados. ¿El sindicato se regía actualmente por estos principios? ¿Hasta dónde se avanzó en la puesta en práctica de estas propuestas? De lo que se trataba era de contraponer los discursos con los hechos.

Así es como comenzaron las primeras entrevistas a dirigentes, y la realización de observación no participante en la sede sindical. Para entonces, nos habíamos propuesto empezar a indagar lo que parecía ser el principio más importante que sostenía la asociación desde 1984: la democracia sindical interna. Esta era una de las principales banderas que sostenía ATE y la que parecía alejarlo más de los sindicatos cegetistas. De esa manera, el primer objetivo fue intentar un análisis de las instancias de toma de decisión dentro de la entidad gremial. Con este propósito, ingresamos en un mundo hasta entonces desconocido, el de la dinámica política en una asociación sindical. Nos introdujimos en su espacio interno y, por lo tanto, en el conocimiento de sus características, su composición, sus problemas. De ese modo, caíamos en la cuenta de que el estudio de solamente el plano discursivo no nos permitía adentrarnos en todas las complejidades que supone una entidad gremial. Las disputas en su interior, las diferentes tradiciones políticas, las tareas del aparato administrativo, eran para nosotros algo hasta entonces inexplorado.

3.1. La dinámica política interna

Entramos a la sede sindical en el año 2008, y nos encontramos con una entidad gremial convulsionada internamente, donde la corriente principal desde la “recuperación del sindicato”, ANUSATE, se hallaba dividida.

En ATE se pueden encontrar, desde los años 90, dos grandes espacios político-ideológicos en su interior. Uno de ellos corresponde al de la izquierda. Allí podemos distinguir posiciones ligadas al trotskismo, al maoísmo y al comunismo, donde hay una clara primacía de la primera corriente. A su vez, estos posicionamientos pueden estar supeditados directamente a partidos políticos –como el PO, el PTS, el PRS, el MAS– o ligados a organizaciones sociales de base –como la CCC, la Agrupación provincial Víctor Choque o el FOL–. Este espacio, en su conjunto, ha sido históricamente minoritario dentro del sindicato.

Por otro lado, nos encontramos con un espacio que podríamos denominar “progresista”, y que contiene a peronistas, radicales, socialistas, socialcristianos. Es este espacio el que ha dirigido la asociación desde 1984, de la mano de ANUSATE. Sin embargo, la situación de convivencia dentro de la sede sindical, entre distintos integrantes de esta agrupación, ha tenido sus dificultades, especialmente, a partir del año 2006. Esta corriente se ha encontrado sumida en una disputa interna, que ha tenido como principal motivo las diferencias en torno a las políticas implementadas por el gobierno nacional surgido en 2003, luego de la crisis política y económica de los años anteriores.

De esta manera, en ese año 2008, en el que ingresábamos a la sede sindical, hallábamos –dentro de este segundo espacio– dos posiciones bien claras. Por un lado, un sector que al comienzo había estado cerca del gobierno de Néstor Kirchner (2003-2007), pero que a partir de 2005 comenzó a alejarse, y que por entonces sostenía posiciones muy críticas para con la administración nacional, en una línea cercana a la de Proyecto Sur⁸. Y por otro lado, otro sector, minoritario, que apoyaba explícitamente y acompañaba el rumbo que había tomado este gobierno. Estas diferencias acarrearón grandes disputas dentro de la agrupación, y acusaciones cruzadas de todo tipo.

⁸ Proyecto Sur es un movimiento político, social y cultural de la Argentina, de orientación nacionalista, de línea política centroizquierdista, progresista y relacionada a la ecología política. Tiene como principal referente a Fernando “Pino” Solanas.

La división “formal” de este espacio se llevó a cabo entre fines de 2006 e inicios de 2007, cuando en ANUSATE se intentaba conformar y definir la lista de candidatos para presentar en las elecciones generales de mayo de ese último año. En estas negociaciones, las partes no llegaron a un acuerdo y el sector minoritario decidió fundar, en la seccional Capital Federal, una nueva agrupación, y presentarse por afuera de la clásica lista verde de ANUSATE. Esta decisión fue un hecho muy importante para la vida interna de la asociación. A pesar de que la nueva lista, la verde y negro, perdió los comicios, la disputa continuó luego de las elecciones.⁹

3.2. Un contexto diferente

Sucede que, a partir de 2003, nos encontramos con un contexto económico, político y laboral, diferente a aquel que dominó durante la década del 90, y que indagamos en el comienzo. Aquellos años nos revelaron un entorno enteramente adverso para los sectores populares, lo que en ANUSATE parece haber traído como resultado la opción por una integración fuerte entre las distintas tradiciones políticas por entonces allí presentes, con el objetivo de hacer frente y resistir al embate neoliberal. Pero la recuperación económica y el cambio de signo político acontecidos luego de la gran crisis de 2001-2002, brindó un contexto distinto para el conjunto de las organizaciones de trabajadores. Al parecer, el nuevo panorama condujo a las entidades gremiales a dejar de lado la “puesta en guardia”, y a sostener, por el contrario, propuestas para el avance y la mejoría de las condiciones laborales. Podríamos decir que el reflujó y la mera oposición comenzaron a dar lugar a una ofensiva popular. Y esto tuvo sus implicancias al interior de este tipo de agrupaciones. Así, se reavivaron las discusiones y conflictos sobre los objetivos propios, el hacia dónde se quiere ir y el cómo se debe hacer para llegar hasta allí. Creemos que esta nueva situación supuso una apertura de las disputas en el seno de las organizaciones populares y, por supuesto, también en ATE.

El inicio de la administración Kirchner en 2003, coincidió con el fin de una etapa de fuerte recesión económica –entre los años 1998 y 2002– y el comienzo de una enérgica recuperación. Entre octubre de 2001 y octubre de 2002, el salario real había caído un 34%,

⁹ Esta polémica se replicó dentro de la CTA, donde a partir de 2007 también comenzaron las diferencias internas por la relación con la administración Kirchner, desacuerdos que tuvieron como punto cúlmine la pelea por los resultados de los comicios internos de septiembre de 2010, que derivaron en denuncias de fraude, elecciones complementarias y la ruptura de la central.

producto de la devaluación del peso y la inflación (Lozano, 2008). También la devaluación produjo una caída del PBI del 16%. Y en 2002 la desocupación llegó a alcanzar el 21%. Habrá que esperar hasta el cuarto trimestre del 2006 para conseguir recuperar el nivel previo al desplome de la moneda nacional (CEPAL, 2007). Sin embargo, este brusco giro devaluacionista posibilitó un cambio en el modelo económico del país.

Así, en provecho del nuevo valor del peso, se inició una fuerte política de exportación de productos del sector agroindustrial, lo que condujo a un crecimiento económico sostenido. Entre 2003 y 2007 el PBI alcanzó un crecimiento anual de alrededor del 9%. Esto, a su vez, posibilitó la promoción de la actividad productiva, la que creció desde 2003, con la finalidad de abastecer el mercado interno. Este crecimiento, al mismo tiempo, tuvo sus consecuencias tanto en la disminución de la tasa de desocupación –que pasó de un 17,3% en el año 2003 a un 8,5% en 2007– como en la erosión del mecanismo disciplinador del desempleo masivo (CEPAL, 2007; Lenguita y Varela, 2010).

Esta relación positiva entre crecimiento económico, creación de empleo y disminución de la desocupación contrasta con lo sucedido entre 1991-1994, cuando a pesar de un crecimiento acumulado del PBI cercano al 35%, la desocupación se duplicó, causando la perplejidad de los analistas de la época (Ghigliani y Schneider, 2010: 3-4).

A su vez, el Estado retomó, en este período, la incumbencia en cuestiones sociales y económicas que habían sido dejadas de lado en la década anterior, lo que condujo al incremento del gasto público, y en este sentido, al aumento en la cantidad de empleados estatales, tanto en el ámbito de la administración general, como en el de la salud, la educación y la acción social. Esta política de crecimiento económico, alta tasa de empleo y gasto público, ocasionó, sobre todo a partir del año 2007, un ciclo inflacionario sostenido, que ese año rondó entre el 18 y el 20 % anual, particularidad que promueve fuertemente la denominada puja distributiva entre los diferentes sectores de la economía (Lozano, 2007).

Por otro lado, el kirchnerismo llevó a cabo una serie de medidas de fuerte impacto político, que contrastaron con el perfil de las administraciones que se sucedieron durante los años 90 y hasta la crisis de 2001. Al respecto podríamos enumerar algunas de las principales decisiones tomadas por el gobierno nacional.

En primer lugar, se decidió salir del *default* en el que se había caído a fines de 2001, pero esta vez sin el apoyo del FMI, actor clave para la puesta en práctica de muchas de las

políticas neoliberales de la década anterior. Asimismo, en el año 2005, y gracias al superávit fiscal obtenido, se decidió cancelar la totalidad de la deuda que el país tenía con este organismo internacional, por un total de US\$ 9.500 millones. Esta medida fue leída entonces, por una parte de la población, como un acto de soberanía nacional, mientras que otro segmento criticó la decisión por no priorizar el pago de “la deuda interna” con los sectores más postergados del país (Svampa, 2008).

Otra diferencia importante con relación a lo acontecido durante la década del 90, sucedió en el ámbito del poder judicial. Frente a la ampliamente reconocida falta de independencia de la Corte Suprema de Justicia de la Nación durante los mandatos de Menem, al asumir su gobierno, Néstor Kirchner promovió el enjuiciamiento de varios miembros de esta corte y, a su vez, impulsó el nombramiento de nuevos magistrados, reconocidos por su idoneidad profesional y su integridad. Al parecer, el objetivo principal era devolverle a este poder del Estado cierto grado de legitimidad –la que había entrado en crisis en los años precedentes– (Svampa, 2008).

También se llevó a cabo un giro radical en la política de derechos humanos. En este sentido, y como otro gesto político hacia la sociedad, en 2004 el presidente pidió perdón de parte del Estado argentino por los años de impunidad que acompañaron a distintos gobiernos constitucionales. Además, entre 2003 y 2005 fueron anuladas las denominadas “leyes de la impunidad” y reactivados los juicios contra los represores de la última dictadura militar. De esta manera, se ponía fin a las normas que habían señalado el punto final del juzgamiento a los militares culpables de delitos de lesa humanidad, sancionadas durante los gobiernos de Alfonsín y Menem (Svampa, 2008).

Las que acabamos de enumerar fueron algunas de las medidas que, más allá de aquellas referidas a cuestiones estrictamente económicas, implicaron un giro político-ideológico del gobierno nacido con la crisis del año 2001. El énfasis reivindicatorio de estas decisiones de gobierno contrastó fuertemente con lo que, en aquel momento, algunos denominaban “la otra década infame” (Recalde, 2003).

Entonces, teniendo en cuenta este conjunto de transformaciones, llevadas a cabo a partir del año 2003, nos preguntamos ¿qué implicancias tuvieron estos cambios en la vida interna de ATE? ¿Cuáles fueron las consecuencias en la dinámica política de la asociación? ¿Qué discusiones se generaron? ¿Qué importancia tuvo el proceso postdevaluación en el

desarrollo de las disputas políticas al interior del sindicato? Por otro lado, ¿las corrientes internas de ATE responden de manera directa a posicionamientos político-partidarios o de organizaciones sociales? ¿O más bien se sirven de ellos para el desarrollo de su política gremial? ¿Cuál es el papel que juegan, en el seno de la organización sindical, las tradiciones políticas de los militantes y activistas? ¿Su rol es de importancia? ¿En qué sentido?

Así, las disputas políticas al interior del sindicato, que estallaron con fuerza a partir del año 2006 –y que sospechamos inciden estrechamente en las acciones externas llevadas a cabo por la asociación–, marcaron definitivamente el rumbo de nuestra investigación. Ya no cambiaríamos el punto en el que fijamos la mirada. La *dinámica política interna del sindicato* centraría a partir de entonces todo nuestro interés. A su vez, con estas preguntas dejábamos de colocar el foco en la década del 90 y nos dirigíamos, sin más, al período abierto *a partir del año 2003*, bajo el supuesto de que nos encontramos en una etapa histórica diferente.

3.3. Las tradiciones políticas

Por todo lo dicho hasta el momento, se hace imprescindible dar cuenta de, por lo menos, uno de los factores que nuclean a las distintas corrientes presentes en los sindicatos. En este trabajo podemos diferenciar distintos sectores componentes de una misma entidad gremial a partir de su agrupación en torno a determinadas tradiciones políticas compartidas.

Siguiendo a Edward P. Thompson (1990) y a Raymond Williams (1994), no entendemos por “tradición” algo estático, “fijo” y distanciado en el tiempo, una suerte de “folclore” cristalizado al que se vuelve de vez en cuando, una “costumbre de calendario” o un segmento histórico inerte del pasado (“valores tradicionales”). Más bien entendemos a la tradición como “una fuerza activamente configurativa” (Williams, 1994: 137). Acordamos con Williams en la idea de entender la tradición como continuidades prácticas que son directamente experimentadas a través de la actualización permanente en el presente de “las prácticas” (y, agregaríamos, de “las ideas”) que la conforman (Williams, 1994: 138). En este sentido, la tradición aparece como un conjunto de prácticas e ideas sedimentadas del pasado, pero reactivadas en el presente. Y en esa reactivación, modificadas, y, por lo tanto, actuales (“tradición viviente”).

Así, con “tradición política” nos referimos a cierto conjunto de prácticas e ideas pasadas, que se reactivan permanentemente en el presente, propias de un agrupamiento político determinado. En definitiva, involucra a una ideología particular, concebida como sistema de significados, valores y creencias relativamente formal y articulado, y una determinada modalidad de comportamiento, entendida como la preeminencia de ciertas formas o maneras de la acción.

En cada sector o corriente que forma parte de una entidad gremial, parece prevalecer una determinada tradición política. Ésta precede y trasciende a los individuos concretos que la sostienen y reactualizan, e imprime en ellos determinadas características ideológicas y de la acción, anteriormente sedimentadas. La tradición es “política” en el sentido de que ésta concentra saberes ligados directamente al desenvolvimiento en torno a las relaciones de poder, ya sea que éstas se lleven a cabo en un sindicato, en un partido político, en una organización social de otro tipo, en un club o en cualquier otro tipo de asociación de individuos y grupos.

Efectivamente, en ATE hallamos diferentes tradiciones políticas, como consecuencia de la pertenencia de varios afiliados, delegados y dirigentes a distintos agrupamientos políticos. Así, nos encontramos, por ejemplo, con “tradiciones político-partidarias”, como pueden ser la peronista, la socialista o la radical. Nos referimos a un conjunto de ideas y prácticas que persisten y se reactualizan en diferentes coyunturas. Éstas están ligadas directamente al desarrollo de determinados partidos políticos presentes en el sistema político-institucional argentino, lo que parece imprimir un particular patrón cultural a sus militantes.

Otro tipo de tradición política es aquella derivada del accionar de los movimientos sociales. Nos referimos a una “tradición político-social”, como la desarrollada por los movimientos piqueteros en Argentina, que supone el sostenimiento de un conjunto de ideas y tipos de acción particulares, que desde hace más de quince años se viene reactualizando en la sociedad argentina, con características específicas. El Movimiento Barrios de Pie,¹⁰ por ejemplo, es una organización social que, con la confluencia de varios componentes de tradiciones diversas, ha constituido una suerte de incipiente tradición propia, cercana a la de muchas otras organizaciones sociales piqueteras, y ligada fuertemente a los acontecimientos

¹⁰ El Movimiento Barrios de Pie es un movimiento social argentino, creado en diciembre de 2001. Es una organización que busca nuclear los reclamos de los trabajadores desocupados a nivel nacional. A su vez, es el brazo territorial del Movimiento Libres del Sur.

de protesta y resistencia ocurridos en Argentina a partir de fines de la década del 90 (Lenguita, 2004; Maneiro, 2009).

Por último, también nos encontramos con “tradiciones político-sindicales”. Hablamos de aquellas que se han conformado a partir de diversos elementos, presentes en distintas tradiciones partidarias y sociales, pero que han logrado una síntesis particular. Nos referimos a aquellas que en el espacio de una entidad gremial han alcanzado un particular patrón cultural. El caso más cercano que tenemos aquí es el de ANUSATE, esta agrupación de ATE creada en 1977, que consiguió la conducción del sindicato en 1984 y que aun continúa en su dirección. Se trata de una corriente sindical que, como vimos, desde su origen se ha dado a sí misma todo un entramado discursivo-identitario que ha sabido ser la fuente de muchos de los principios ideológicos que hoy sostienen sus militantes (Duhalde, 2009).

4. EL SINDICALISMO DE BASE

4.1. ¿La sede sindical o el lugar de trabajo?

Ahora bien, retomando el camino de definición del objeto de estudio, el propósito que había quedado fijado era el de abocarnos de lleno al estudio de la dinámica interna de ATE, teniendo en cuenta las diferentes tradiciones políticas que entran en juego, sus relaciones y disputas. Pero aun había que precisar el espacio sobre el que se pondría la mirada. Para ese momento, ya podíamos reconocer la gran diferencia que en todo sindicato existe entre la sede sindical y el lugar de trabajo. Por lo tanto, la duda que nos surgía entonces tenía que ver con cuál de estos segmentos de la entidad gremial elegir para llevar a cabo la indagación sobre la vida dentro de esta asociación.

Para aquel entonces, ya habíamos iniciado un trabajo de campo en la sede sindical, y como mencionamos más arriba, ya se habían realizado algunas entrevistas a la conducción. Lo que en ese momento no nos convencía para optar definitivamente por este segmento del sindicato, era que los máximos dirigentes tendían, por lo general, a llevar nuestras preguntas

al plano de la política nacional y, a su vez, a hacer muy pocas alusiones al desarrollo cotidiano de las cuestiones correspondientes al día a día de la relación laboral. Las respuestas se dirigían frecuentemente al tema de las grandes estrategias del sindicato o a las posiciones tomadas con relación a los demás actores nacionales.

Esta forma de ver la cuestión sindical no nos permitía entrar de lleno en un asunto que ya, por entonces, nos interesaba mucho, y que tenía que ver con la relación inmediata, de ida y vuelta entre los sindicalistas, los afiliados y los demás trabajadores. La idea era poder ingresar plenamente en la relación cotidiana entre el sindicato y el personal del Estado. O, mejor dicho, el objetivo era focalizar en la vida política interna de una entidad gremial relacionada de manera directa, o sea, de manera personal, con las demandas y problemas de los trabajadores. De esa manera, decidimos volcar nuestras inquietudes al nivel del lugar de trabajo, espacio de convivencia y relación permanente entre las instituciones sindicales, sus afiliados y empleados en general.

No queremos decir con esto que los dirigentes, presentes en la sede sindical, no estén al tanto o no respondan a las demandas de los afiliados en los lugares de trabajo. Lo que entendemos es que la relación con los trabajadores no es tan inmediata como aquella que tienen estos últimos con los delegados sindicales presentes en los establecimientos laborales. Esta cercanía y este compartir las condiciones de trabajo, los mismos salarios, las inequidades de todo tipo y los problemas que surgen día a día, hace a una relación de proximidad y de involucramiento inmediato con los intereses de los empleados.

El sindicalismo en el lugar de trabajo posee características propias que lo diferencian de aquel realizado desde la sede sindical. La aproximación directa con los hechos cotidianos de la vida laboral y las relaciones del trabajo interpelan constantemente a los delegados, representantes del sindicato frente a los trabajadores y representantes de los trabajadores frente al sindicato. Los problemas cotidianos del personal son, en general, recepcionados directamente por los delegados, ya que los trabajadores poseen una relación inmediata con sus representantes locales, dado esto sencillamente por compartir el mismo espacio laboral (Bunel, 1992).

Al contrario, la cúpula sindical, por lo menos en Argentina, tiende a actuar mayormente como un actor político (Bunel, 1992). Sus demandas gremiales se transforman

habitualmente en demandas políticas y, de esta manera, se posiciona directamente en una escena nacional junto con otros grandes actores.

La prioridad de lo político no anula, por cierto, las realidades del trabajo, la empresa, la confrontación con el sector empresario y con sus modos de gestión. Sin embargo, los problemas y conflictos que suscitan dichas realidades no están generalmente centrados en la estrategia y en las orientaciones de los dirigentes. Quedan reservados a las comisiones internas y a los delegados de empresa de importancia reconocida, pero esto no se mezcla con posibilidades de poder, consideradas prioritarias (Bunel, 1992: 146).

El objetivo de la conducción está puesto en los grandes temas que incumben a todos los trabajadores y, por lo tanto, no suelen detenerse en las particularidades de cada lugar de trabajo. Cuestiones como el salario, la estabilidad laboral, el tipo de jubilación –si privada o pública–, pero también la mortalidad infantil, la democratización de distintas instancias de lo social, la pobreza, son algunos de los tópicos en los que a menudo se involucran los principales dirigentes de los grandes sindicatos.

Su acción no se funda en el control del empleo, la calificación de los trabajadores, la relación con el sector empresario [...] sino que trata de acumular los recursos organizacionales y financieros con el fin de reforzar su capacidad de negociación con el Estado y estar directamente integrada a la decisión estatal (Bunel, 1992: 112).

Este “corporativismo político” de las cúpulas –como señala Bunel (1992: 128-137)–, que juega el juego de actor político inmerso en los grandes problemas sociales de la época, difiere del papel que juegan los representantes sindicales en el lugar de trabajo.

En este último caso, su preocupación puede ser, en términos abstractos, la misma que la de la cúpula, pero la inmediatez de las demandas de determinados trabajadores en el mismo establecimiento condiciona su acción de otra manera. Por lo general, su preocupación no tiene que ver, directamente, con las grandes cuestiones sociales, sino con lo particular, con aquello que sucede y con aquello que padecen los empleados en el lugar de trabajo. Al igual que en el caso de los principales dirigentes, sus preocupaciones son, también, por ejemplo, los ingresos y el tipo de contratación. Pero, por otro lado, ellos son los principales receptores de las demandas en torno a la cantidad de horas de trabajo, la sobrecarga, el tipo de materiales o insumos para realizar sus tareas, el hacinamiento, el trato con las autoridades del establecimiento, la seguridad dentro del lugar de trabajo, etc. Dicho en otros términos, aquello que los involucra directamente en tanto personal de ese establecimiento, y que podríamos considerar como intereses locales, diferentes de los intereses que involucran a los asuntos

sociales generales. “Existe una distancia considerable entre los problemas que surgen de la vida laboral y los que corresponden a la acción política de los dirigentes sindicales” (Bunel, 1992: 134).

Los asuntos particulares y locales, los problemas próximos del trabajador, son el material cotidiano de trabajo de los delegados. Los asuntos generales, los problemas que involucran a todos los trabajadores, son el material cotidiano de trabajo de los dirigentes de la sede sindical. “Las aspiraciones de la clase obrera se manifiestan en dos niveles básicos: primero, el cotidiano cuyas demandas son concretas y muy específicas; y segundo, aquellas demandas más generales que implican el tipo de sociedad que desea” (Pozzi, 2008: 23).

Así, frente a esta dualidad –y por la inquietud que nos guía– decidimos definitivamente poner el foco *en el sindicalismo de base*. Ahora bien, ¿qué importancia ha tenido en Argentina el sindicalismo desarrollado en los lugares de trabajo? ¿Es éste insignificante en relación con las acciones desplegadas por la cúpula sindical?

4.2. Hacia el sindicalismo de base

Como veremos en el capítulo siguiente, los estudios sobre las bases sindicales, si bien poseen toda una tradición, son de alguna manera marginales en el contexto de las investigaciones académicas en Argentina, las que han privilegiado el examen de las cúpulas sindicales y su relación con el Estado, los partidos políticos y los empresarios. El submundo de las entidades gremiales locales –esta instancia sindical tan particular– ha sido tratado de forma secundaria en las investigaciones sobre sindicalismo. Sin embargo, a pesar de este lugar poco privilegiado, el papel de estas instituciones de base ha sido muy significativo a lo largo de toda la historia argentina del siglo XX y hasta nuestros días. Su relevancia en términos laborales, pero también en términos sociales y políticos, ha sido notable en diversos momentos. Numerosos son los papeles protagónicos que le tocó encarnar a este actor a lo largo de décadas.

Es de la historiografía de donde surgen los principales estudios sobre las entidades gremiales de delegados dentro de los lugares de trabajo, y su paradigmática organización en Argentina como “comisiones internas”. Como señalan Ceruso y Schiavi (2010), este tipo de institución sindical ya está presente en el país en la década de 1930, y ya con todas las

características que le fueron señaladas por Daniel James (1981: 333) para la segunda mitad de la década del 40: control de la legislación laboral, comunicación con la cúpula sindical y los obreros de la fábrica, y defensa y cuidado de los derechos laborales de los trabajadores. En este sentido, las comisiones internas ya estaban integradas a los sindicatos, no eran creaciones de los empleadores, y defendían y representaban los intereses de los trabajadores, aunque no sin dificultades –propiciadas éstas por la patronal y el Estado– (Ceruso y Schiavi, 2010: 1-3).

A partir de 1945, con el surgimiento del peronismo, se inicia un rápido proceso de expansión de estas comisiones internas, las que comienzan a ingresar a lugares de trabajo antes negados. De esta manera, se generaliza su reconocimiento y quedan formalmente unidas, de manera orgánica, a los sindicatos únicos por rama. En este nuevo período, la masificación de la estructura sindical en los lugares de trabajo fue fuertemente impulsada desde el Estado. Además, a partir de esos años, las funciones de las comisiones comenzaron a extenderse. Según Ceruso y Schiavi, dos son las funciones que ahora se suman a las ya practicadas por los delegados. Una tiene que ver directamente con el control de ciertos factores de la producción, la otra con el desarrollo de una disciplina interna de los trabajadores, propuesta y controlada por la comisión interna –la que muchas veces entraba en contradicción con las iniciativas patronales– (Ceruso y Schiavi, 2010: 12-17).

Estas comisiones de delegados tuvieron un papel muy importante durante el período de conflictividad laboral que se extendió entre 1945 y 1947. Muchos de los logros alcanzados por la clase trabajadora durante este período fueron posibles como consecuencia tanto de la posición clave tomada por el gobierno peronista, como por la acción cotidiana llevada a cabo por parte de los trabajadores organizados en torno a las comisiones internas en el lugar de trabajo. Estas frecuentes agitaciones le dieron un fuerte impulso al gobierno, quien reconoció en estos combates el sustento necesario para la puesta en práctica del conjunto de reformas sociales y económicas que lo caracterizó (Ceruso y Schiavi, 2010: 12-13).

El papel de las comisiones internas en estos conflictos obreros fue fundamental: fueron un factor por el que se luchó, tanto para defenderlas como para imponerlas pero también un factor gracias al cual se luchó ya que de ellas nacía parte de la fuerza del movimiento obrero. Como resultado de estos conflictos ofensivos en los cuales los trabajadores obtuvieron indudables ventajas, el poder de las organizaciones de base se afianzó sumándose orgánicamente a los sindicatos por rama (Ceruso y Schiavi, 2010: 13).

Luego del derrocamiento del gobierno peronista en 1955, y la instauración de un régimen militar, el papel de las comisiones internas fue llamado nuevamente al protagonismo. La denominada “resistencia peronista”, que transcurre entre los años 1955 y 1958, estuvo sostenida y alentada desde el seno mismo de estas comisiones de delegados, en los principales conglomerados urbanos del país (James, 2006). Esta resistencia no tuvo como principal argumento la crítica profunda a las relaciones de producción capitalista, sino más bien fue una respuesta frente a la pérdida de las condiciones favorable logradas por los trabajadores a lo largo de los años del gobierno peronista. En este sentido, lo que se demandaba era la justicia social basada en la armonía de clases y el respeto mutuo –todos postulados básicos de la ideología peronista– (James, 1981). Este papel protagónico se debió principalmente al hecho de que:

...en vista de la intervención oficial a la estructura formal de los sindicatos, el rol de organizar y expresar su resistencia cayó, por fuerza, sobre las comisiones internas. Es así, pues, que emergen como el organismo primordial de la resistencia de la clase obrera, tanto a los ataques concretos sobre las condiciones de trabajo en las fábricas, como a la ofensiva más general antiperonista instrumentada por el gobierno (James, 1981: 339).

De todas maneras, para Daniel James (2006), en 1959 las comisiones internas ya se hallaban desmanteladas, a raíz tanto de la represión desatada por el gobierno de Frondizi a través del Plan CONINTES,¹¹ como de las prácticas antisindicales de la patronal y el creciente nivel de desempleo.¹²

Sin embargo, a pesar de esta declinación, las entidades gremiales en el lugar de trabajo pronto tendrán un furioso renacer. Luego de un largo período de dominación de la escena sindical por parte de las cúpulas dirigenciales –durante casi toda la década del 60–, el sindicalismo de base gozará de una nueva etapa de protagonismo.

Especialmente a partir del Cordobazo en 1969 se pueden detectar nuevas formas de acción centradas en las fábricas o lugares de trabajo [...] A partir de estas acciones directas se fue creando un modelo de organización sindical de planta, con alta participación de la base y mecanismos de decisión descentralizados (Jelin, 1977: 5).

¹¹ El Plan CONINTES (Conmoción Interna del Estado) fue un plan represivo aplicado en Argentina a partir de 1958.

¹² Esta lectura, y el corte dado al período de “resistencia peronista”, fue luego relativizada por algunos historiadores. Véase, por ejemplo, el libro *Los compañeros*, de Alejandro Schneider (2005), donde no acuerda con una definición tan taxativa al respecto, y apunta a la supervivencia y a la importancia de estas instituciones de base después de 1959.

Este tipo de sindicalismo, motorizado nuevamente por los delegados, asumió en esos años la denominación de “clasista” (Werner y Aguirre, 2009). Este movimiento, que tiene sus orígenes en la tradición del sindicalismo pre-peronista de inicios del siglo XX, fue de alguna manera adaptado a la estructura sindical moderna en el lugar de trabajo: a la comisión interna.

Algunas características de este sindicalismo son las siguientes: como eje identitario pone el acento en los intereses de clase más que en los intereses nacionales; cuestiona la legitimidad de la cúpula sindical, tildada de “burocrática”, burguesa y pro-patronal; demanda mayor participación y poder de los trabajadores en las decisiones cotidianas en el lugar de trabajo; alienta la participación de los trabajadores en los asuntos locales; erige a la asamblea como órgano deliberativo y decisorio de los trabajadores; sostiene la necesidad de conformar fondos de huelga para la independencia económica de los trabajadores frente a la patronal y a la cúpula sindical; y realiza intentos de coordinación con otras organizaciones de izquierda por fuera del lugar de trabajo –sean éstas otras comisiones internas, partidos políticos, federaciones estudiantiles, etc.– (Varela, 2009: 219-225).

Favorecida por las características del clima industrial, facilitada por el menor grado de control de los aparatos sindicales, la resistencia obrera que puso fin a la paz laboral impuesta con la suspensión de las negociaciones colectivas en 1967 se inició, pues, en los núcleos industriales del interior. Los conflictos comenzaban generalmente con el cuestionamiento de las atribuciones de la gerencia para fijar, en forma unilateral, las condiciones de trabajo. Enseguida el objetivo se ampliaba y la lucha cobraba nuevas dimensiones con la impugnación a las comisiones internas y los representantes sindicales locales que se habían mostrado flexibles a las directivas de la empresa. Algunos culminaban con éxito y la aparición de un nuevo liderazgo sancionaba la conquista de las reivindicaciones obreras. Otros debieron ser negociados, después de una larga resistencia. Todos, sin embargo, contribuyeron a desestabilizar la política de los gobiernos militares y despejar la vía para el surgimiento de una basta rebelión anti-burocrática (Torre, 2004: 43).

Después del triunfo electoral del peronismo en 1973, este clima de protesta se trasladó a Buenos Aires. Según Torre, esta generalización de los conflictos laborales no respondió a la influencia y la acción coordinada de agentes políticos externos a los lugares de trabajo. La convergencia entre los trabajadores y los núcleos políticos de izquierda no fue inmediata y hubo al respecto dos diferentes etapas: en una primera fase, la propia dinámica del conflicto laboral generaba activistas y líderes de base, luego, en la etapa siguiente, estos nuevos líderes, una vez consolidados, procuraban alguna forma de inserción político partidaria (Torre, 2004: 73-74).

Este clima de conflictividad social desembocó en 1976 en un nuevo golpe de Estado cívico-militar, que tuvo como consecuencia una brutal represión, principalmente para con los activistas y delegados de fábrica (Pozzi, 2008). El objetivo estuvo claro desde el principio, la idea era desactivar las comisiones internas para intentar acabar definitivamente con la autonomía de la organización sindical de base (Gilly, 1998: 208-213). Así, nuevamente el funcionamiento de las comisiones internas se encontró desactivado o reducido a sólo algunas actividades clandestinas (Abós, 1984: 41-45). Con el retorno a la democracia a partir de 1983, el resurgir sindical esta vez fue de las cúpulas dirigenciales, que como mayoría peronista se enfrentaron duramente al gobierno radical durante los años 80 (Gaudio y Thompson, 1990).

Como vimos, en la década del 90 la consolidación de un drástico proceso de ajuste estructural, de reforma del Estado y de privatizaciones, sumado a una reforma laboral regresiva y a un aumento considerable de la desocupación, relegaron al actor gremial a una posición defensiva tendiente a sostener las fuentes de empleo. Sólo algunos sindicatos, principalmente los conformados por empleados del Estado, tuvieron una actitud más combativa en ese contexto. En términos globales, este escenario de recesión ocasionó una gran pérdida de derechos laborales del trabajador (Torre, 1999). Este ciclo histórico finalizó con la gran crisis de 2001-2002.

Finalmente, y como desarrollamos más arriba, con el año 2003 comienza un nuevo ciclo político y económico, y se inaugura, a su vez, la apertura de otra fase de conflictividad laboral, asentada ésta nuevamente en las luchas encabezadas por las comisiones internas. Teniendo en cuenta esto, es dentro del primer período del ciclo de relaciones laborales kirchnerista, aquel que va de 2004 a 2007, donde se desarrollan los más importantes conflictos liderados por las instituciones sindicales de base. En resumen, a partir de 2003 resurge nuevamente el protagonismo de las comisiones internas presentes en los lugares de trabajo, quienes, desde allí, se ponen al frente de la ofensiva sindical (Lenguita y Varela, 2010).

5. EL OBJETO DE ESTUDIO

Es así como llegamos al final de este largo recorrido. Luego de varias elecciones y delimitaciones, luego de atravesar diferentes alternativas y discusiones, la decisión definitiva fue la de realizar una investigación sobre la dinámica política interna del sindicato, pero eligiendo como espacio a observar, el propio lugar de trabajo. De esta manera, dejamos de centrarnos en la sede sindical de ATE –en la que habíamos estado aproximadamente seis meses realizando observación no participante y entrevistas a dirigentes– y nos encaminamos hacia las entidades gremiales de base de esta asociación sindical.

La elección de este punto de vista específico, como vimos, no fue al azar, sino que correspondió a una doble razón. Por un lado, tuvo que ver con una preocupación por la vinculación inmediata entre el sindicato y los trabajadores; así, el objetivo de tomar este segmento de lo sindical –comúnmente considerado en segundo plano–, estuvo relacionado con el interés por observar la práctica gremial, allí donde ésta tiene directa relación con las condiciones de trabajo y con los trabajadores mismos. Y por otro lado, esta opción también nace de encontrarnos con un contexto histórico singular, de resurgimiento de la conflictividad laboral nacido desde las bases, a partir de 2003. Como vimos, por ese entonces comenzaba un significativo ciclo de luchas centradas en los lugares de trabajo, que también tuvo su impacto en el sindicalismo estatal, y que se extendió hasta por lo menos el año 2007.

Como puede observarse, durante todo este recorrido dejamos de lado –en algunos casos en un plano secundario, en otros totalmente al margen– las primeras inquietudes sobre las consecuencias de las reformas neoliberales para con los trabajadores estatales, y las respuestas de los sindicatos al respecto. Del mismo modo, también nos separamos de la preocupación por si era válido o no hablar de “nuevo modelo sindical” para el caso de ATE, o sea, hasta dónde su discurso se hacía uno con sus prácticas. De esta forma, dejábamos igualmente de lado las preguntas sobre la década del 90, que nos venían acompañando desde el comienzo. Por último, y como acabamos de ver, descartamos definitivamente la mirada puesta en la sede sindical y en los máximos dirigentes de la asociación.

En definitiva, después de varias determinaciones y precisiones, nos quedamos con sólo algunos elementos para el análisis. Habíamos llegado a la resuelta definición del objeto de

estudio. Finalmente, de lo que se trata es de *la dinámica política interna de las entidades sindicales de base, poniendo especial énfasis en la etapa postdevaluación.*

CAPÍTULO II

CAMPO PROBLEMÁTICO Y MARCO CONCEPTUAL

1. DE LA DEMOCRACIA A LA POLÍTICA

Los estudios sindicales argentinos que señalaban las particularidades de lo que aparentaba ser un “nuevo modelo sindical” en ATE, no parecían llevar a cabo un profundo análisis conceptual de la democracia interna. Más bien se limitaban a señalar la presencia, después de 1984, de varias corrientes políticas dentro del sindicato (peronistas, radicales, socialistas, trotskistas, comunistas, socialcristianos); también la aparición de órganos colegiados de dirección a partir de la integración de los distintos niveles de conducción; y, por último, la participación activa de las bases a través de la convocatoria frecuente a plenarios y asambleas (Vuotto y Reymondes, 1989; Martuccelli y Svampa, 1997; Armelino, 2005 y 2007; Diana Menéndez, 2007). Asimismo, y como acabamos de ver, la cúpula sindical supo difundir fuertemente estas nociones a partir de fines de la década del 80 (Duhalde, 2009). Lo que queremos decir es que la idea de la democracia y la pluralidad internas de ATE supo llegar a nosotros quizá más a través de la difusión que dio el sindicato a este tipo de discursos (con entrevistas en diarios y revistas, con afiches y panfletos, etc.), que a través de la lectura de análisis profundos sobre la práctica política efectiva desarrollada al interior de la asociación.

Así, y con el objetivo de indagar en torno a la vida política y democrática al interior del sindicato, decidimos realizar un relevamiento bibliográfico más amplio. De esta forma es

como llegamos a una cierta bibliografía extranjera sobre democracia sindical, que para entonces ya tenía más de cincuenta años de tradición. Nos referimos a los denominados *Union Democracy Studies*.¹³ Estos últimos mantienen su centro en el mundo anglosajón y tienen como pilares sobre los cuales se han erigido a los trabajos de Sidney y Beatrice Webb (2004) sobre los problemas de la democracia al interior del sindicalismo británico a fines del siglo XIX, y el trabajo –encontrado para muchos dentro de una perspectiva pesimista– de Robert Michels (1991) sobre las tendencias oligárquicas de las organizaciones modernas, donde formula la conocida “ley de hierro de la oligarquía”. Con esta sentencia Michels señala el hecho de que cualquier organización que tenga fines políticos y que esté compuesta por un determinado número de integrantes, que dificulte la práctica directa y colectiva de su dirección, llevará a la conformación de una oligarquía, o sea, al gobierno de una elite (Michels, 1991: 164-180).

Teniendo en cuenta los trabajos del matrimonio Webb sobre la democracia sindical y, principalmente, el estudio de Michels sobre los partidos políticos, Seymour Lipset, Martin Trow y James Coleman, inauguran a mediados de los años 50 una tradición de estudios sobre la democracia sindical que continúa hasta nuestros días y que ha sido una de las más importantes y de mayor repercusión sobre esta cuestión. En esa década, estos académicos llevaron a cabo un análisis de la vida política al interior del sindicato de tipógrafos de los Estados Unidos y Canadá, donde a través del análisis de varias dimensiones, como el sistema de elecciones, las leyes sindicales, la asistencia a las asambleas, la función del liderazgo, la relación entre los trabajadores dentro y fuera del lugar de trabajo, los medios de difusión, lograron encontrar lo que según ellos era una excepción a la ley señalada por Michels (Lipset, Trow y Coleman, 1989). En este sindicato, según los autores, nos encontrábamos con un sistema electoral de tipo bipartidista y con alternancia en la dirección del mismo; características que, según ellos, garantizan aunque sea mínimamente el funcionamiento democrático de la organización.

Otro de los trabajos clásicos de este tipo es el de Edelstein y Warner (1979) sobre democracia sindical comparada, donde también toman como parámetro para la existencia de democracia al interior del sindicato, la presencia de un sistema partidario estable, la

¹³ Esta línea de estudios tuvo algunos importantes representantes en Argentina. Así, por ejemplo, encontramos un trabajo de selección e introducción que hizo Torcuato Di Tella (1969) de un conjunto de textos de la década del 50 y 60 sobre las estructuras internas de los sindicatos, varios de ellos provenientes del mundo latinoamericano y anglosajón, mayormente desde una perspectiva funcionalista.

manifestación de oposición y la alternancia en el gobierno del mismo. También encontramos el trabajo de Charles Lindblom (1970), que pone el acento en la extensión de los valores democráticos a lo largo de toda la comunidad que forma parte del sindicato (principalmente el respeto por las normas) como un factor clave para la explicación de la presencia de democracia en una organización gremial. Por otro lado, una teoría intermedia entre la propuesta por Michels (1991) y aquella sostenida por Lipset, Trow y Coleman (1989), sostiene que la democracia sindical se logra cuando se consigue una rotación de elites en el poder y, en este sentido, cuando se logra la formación, no de una oligarquía, sino de una poliarquía (Hemingway, 1978).¹⁴ Esta tradición de los *Union Democracy Studies* continúa aun hoy con los trabajos de, entre otros, Judith Stepan-Norris (1997) y Charles Heckscher (2001).

Como podemos ver en estos casos, la mayoría de los estudios llevados a cabo bajo esta perspectiva presenta una visión de la democracia sindical interna de tipo institucionalista. En este sentido, su preocupación tiene que ver principalmente con el tipo de sistema electoral, la posibilidad o no de inclusión de distintas listas en los comicios, la libre participación de los afiliados en la elección, y, sobre todo, la alternancia en el gobierno. De ahí que el sistema bipartidista aparezca en muchos de estos estudios como un factor fundamental para determinar la existencia o no de democracia dentro de un sindicato. Así, su perspectiva de la democracia parece basarse en la postura liberal-representativa y en el apego a las normas que rigen la actividad política. En este sentido, las instituciones democráticas, los comicios, el voto, la presencia en las instancias colectivas –como los congresos y asambleas–, aparecen como los elementos más importantes a la hora de evaluar la calidad democrática de las entidades sindicales (Hyman, 1981).¹⁵

Por otro lado, la problemática de la democracia al interior de los sindicatos no ha sido un asunto de gran importancia para la corriente académica marxista, mayormente preocupada por las cuestiones atinentes al desarrollo de una “conciencia de clase” (de la Garza Toledo,

¹⁴ Este razonamiento coincide plenamente con los debates de aquella época liderados por la teoría democrático-pluralista. Esta teoría, que tuvo como uno de los principales ideólogos al politólogo norteamericano Robert Dahl, sostiene que la existencia de una pluralidad de elites económicas y políticas, en constante competencia entre sí, hace imposible una efectiva dominación de clase, afirmando que la competencia de intereses garantiza el equilibrio de poder sin que ninguna elite pese demasiado sobre el Estado como para dominarlo. Véase Dahl (1987).

¹⁵ En los capítulos IV, V y VI de esta tesis, se verá que el estudio sobre el recambio y la movilidad de delegados al interior de tres entidades gremiales de base, no aporta datos suficientes como para llevar a cabo un sustancial análisis comparativo sobre la democracia interna de estas instituciones sindicales. En los tres casos de estudio, el nivel de recambio y movilidad es muy similar, a pesar de grandes diferencias con respecto a otras “prácticas democráticas” como, por ejemplo, la modalidad de elección de los paritarios y de los candidatos de las listas electorales, y el fomento a la participación de los trabajadores.

2001: 2). Sin embargo, en esta línea destaca la sociología del sindicalismo desarrollada por Richard Hyman (1981 y 1996), quien sostiene una crítica fuerte contra lo que él denomina una “concepción pluralista liberal” de la democracia, de carácter meramente formal (Hyman, 1981: 92). Frente a esta última posición, el sociólogo inglés toma partido por una democracia participativa que no se restringe a la aceptación y la puesta en práctica de las leyes y normas que rigen el comportamiento interno, sino que involucra a las bases en la toma de decisión del sindicato. En este sentido, reivindica la idea de movilización de los afiliados y trabajadores, y exalta la democracia desde las bases, principalmente a partir de la concurrencia a la asamblea, entendida como un órgano colectivo de discusión y decisión resueltamente más democrático que el referéndum (Hyman, 1981: 79-109).

El resultado de esta revisión bibliográfica terminó de definirnos el enfoque de análisis. Todos estos trabajos, tanto aquellos que hacen hincapié en el aspecto formal e institucional de la democracia sindical, como los que reivindican el aspecto movilizador y participativo de la democracia, nos condujeron directamente a una reflexión sobre la política desarrollada al interior de los sindicatos. Con “política desarrollada al interior de los sindicatos” nos referimos, principalmente, a todo el entramado de prácticas que desarrollan los diferentes sectores y corrientes que conforman una entidad gremial, ligados en su mayoría a tradiciones políticas diferentes, y que tienen como propósito dirigir o influir en la dirección del mismo. De esta manera, no nos contentamos con los criterios según los cuales se evalúa y diagnostica la presencia/ausencia o el grado de democracia en una entidad gremial. Así, nos situamos más allá de los parámetros según los cuales tiende a valorarse el carácter democrático de una organización, sea que éstos provengan de un paradigma liberal o marxista.

A nuestro entender, ambas perspectivas, al establecer pautas concretas para la evaluación de la instancia democrática de un sindicato, conducen a ignorar la presencia de otras prácticas internas, también de carácter político, que se desarrollan cotidianamente y que acarrear importantes consecuencias sobre la vida dentro del sindicato. Es por esto que nuestra perspectiva no se detiene en el plano de la discusión democrática, aunque retoma de Hyman el interés por el análisis de las bases sindicales. Así, desplazando los criterios de acción que supuestamente deberían seguir las distintas corrientes, y abriéndonos al análisis de los procesos internos sin juzgar sobre su carácter democrático, pasamos a atender el desarrollo de las prácticas políticas llevadas a cabo al interior del sindicato entre los distintos sectores allí presentes.

De más está decir que esta posición que hemos tomado no descarta la posibilidad, una vez analizado el proceso político en su totalidad, de realizar un examen sobre la instancia democrática. Sin embargo, consideramos imprescindible el desarrollo de un análisis de la dinámica política interna de los sindicatos que no esté limitado al debate sobre la democracia. Creemos que esta decisión nos permite llevar a cabo una investigación en profundidad sobre el conjunto de las prácticas políticas desplegadas al interior del sindicato: analizar estas prácticas y sus consecuencias. De lo que se trata es de cambiar la perspectiva: desplazarnos desde un enfoque normativo a otro de tipo político. El propósito es, precisamente, desplegar un *enfoque político* sobre la vida interna del sindicato. Con “enfoque político” nos referimos a aquel que pone el acento en las relaciones de poder que se tejen entre las distintas corrientes y sectores presentes en la entidad gremial, más allá de una definición normativa en torno a la práctica democrática. Una mirada política que entiende que todo está por hacerse, que algo está hecho pero que puede cambiar; una mirada política que entiende que los factores externos condicionan la vida interna, pero que no la determinan en su totalidad, que dejan suficiente espacio para una práctica articuladora y de disputa.

2. HACIA UN ESTUDIO DE LA VIDA POLÍTICA INTERNA EN LAS ENTIDADES SINDICALES DE BASE

2.1. Dos dimensiones de lo sindical: la organización interna y la acción externa

No hace mucho tiempo Enrique de la Garza Toledo (2001), haciendo una revisión de los estudios sindicales en México, argumentaba que hasta ese momento en su país se había puesto más el acento sobre el estudio del “sindicalismo” que sobre el estudio de los “sindicatos”, dando a entender que el estudio sobre la organización y la dinámica interna de las entidades gremiales había quedado rezagada y que el foco había estado puesto principalmente en la acción sindical, en las estrategias y tácticas sindicales frente a terceros actores. De esta manera, el autor distinguía dos dimensiones de análisis para el estudio de las entidades sindicales. Por un lado, aquella que hace referencia a la *acción externa* llevada a

cabo por estas entidades de cara a otros actores importantes de la sociedad, y, por otro lado, aquella que remite al estudio de la *dinámica interna* de estas organizaciones.

En México escasean los estudios que analizan las organizaciones sindicales en forma sistemática en su vida interna, porque el tema favorito de los investigadores ha sido no el sindicato sino el movimiento obrero, es decir, las coyunturas en las cuales se desencadena la acción colectiva de los trabajadores (de la Garza Toledo, 2001: 1).

En este sentido, con “sindicalismo” de la Garza Toledo (2001) se refiere al sindicato puesto en acción, más precisamente, se refiere a la relación de esta entidad gremial con los otros grandes actores societales, sea tanto a través de las protestas y la acción directa como a partir de su presencia en las mesas de negociación. En cambio, con el término “sindicato” alude a la organización sindical interna, más allá de su relación con terceros actores, se refiere a la vida propia de la entidad gremial, a la relación entre sus elementos componentes, a su grado de organicidad, a las disputas y tensiones en su seno.

Guiándonos por el diagnóstico llevado a cabo por este sociólogo para el caso mexicano, podemos decir que en Argentina las investigaciones sobre sindicalismo también han puesto el acento mayormente sobre la acción externa de los sindicatos, más que sobre su vida interna. Con “acción externa” nos referimos al conjunto de *estrategias* y *tácticas* que las organizaciones gremiales se dan a sí mismas de cara a otros actores, externos a la entidad sindical. Por “estrategia” entendemos un proyecto general de acción que un determinado actor establece luego de la evaluación de las condiciones internas de la organización, de la coyuntura externa y de las capacidades del adversario, y que es previa al establecimiento de una relación abierta con ese tercer actor; con “táctica” nos referimos al conjunto de acciones que surge luego de iniciada esta relación con el adversario, que, según el desenlace de las maniobras, posee un carácter cambiante, y que se enmarca en una estrategia previa. La táctica tiene que ver con la respuesta repentina a las variables que se van originando en el transcurso de la contienda, mientras que la estrategia es la disposición previa de la dirección que tomará el actor en cuestión, una vez evaluadas las relaciones de fuerza de cara a los distintos actores externos (de Certeau, 1996: XLIX-L).

A nuestro entender, la mirada que ha prevalecido en los estudios sobre sindicalismo en Argentina ha sido aquella que ha puesto el foco en las estrategias y tácticas sindicales: en la acción externa de las entidades gremiales. En este sentido, y tomando la diferenciación que realiza de la Garza Toledo, podríamos decir que también en este país se ha privilegiado la

investigación sobre el “sindicalismo” y que se ha relegado el estudio relativo al “sindicato” mismo. Con esto queremos decir que, en general, se ha tendido especialmente a mirar la organización sindical en su dimensión movimentista, en cuanto movimiento social y acción colectiva, y en relación preferentemente con los principales actores políticos de la escena nacional –sea el gobierno, el Estado, la corporación militar o las organizaciones patronales–. De esta forma, poco se ha investigado sobre su dinámica interna. La mirada se ha dirigido mayormente hacia la dimensión de externalización de su acción, y poco se ha indagado en torno a la vida dentro del sindicato mismo.

Esta diferenciación entre dos grandes dimensiones de análisis, nos brinda un criterio claro para la lectura y la clasificación de las principales investigaciones desarrolladas sobre sindicalismo en este país, además de ofrecernos, en el mismo movimiento, la indicación de ciertas áreas de vacancia.

2.2. Algunos estudios sobre sindicalismo en Argentina

Los estudios académicos sobre sindicalismo en Argentina tienen una larga tradición, que se remonta a los años 50. Desde aquel momento, varias son las líneas de estudio y las disciplinas que han encarado indagaciones sobre este relevante actor social que ha estado presente y ha dejado su huella a lo largo de décadas. Tanto desde la sociología, como desde la ciencia política y desde la historia se han llevado a cabo investigaciones que se han centrado en alguna cuestión específica atinente a este tipo de entidades. De esta manera, podemos encontrar un conjunto muy vasto de estudios sobre el tema. Trataremos de ordenar algunos de estos trabajos siguiendo el señalamiento hecho por de la Garza Toledo y, a su vez, conducidos por otro criterio, esta vez atinente al posicionamiento de la mirada analítica sobre la entidad sindical, ya sea que ésta esté puesta en la cúpula dirigenal o en los delegados de base, o sea, ya se ubique en la sede del sindicato o en el lugar de trabajo. Esta selección de investigaciones que llevaremos a cabo no tiene ninguna pretensión de exhaustividad, sino que, más bien, tiene la intención de encontrar algunas áreas que han estado de alguna manera marginadas en el ámbito de las investigaciones académicas y que pueden aportar fuertemente al conocimiento de la vida de este protagonista histórico.

La acción externa de la cúpula sindical

La mayoría de los estudios más renombrados, y hoy convertidos en clásicos, han puesto primordialmente su mirada sobre la relación de los sindicatos con respecto a los gobiernos de turno, a los partidos políticos, a la corporación militar y a las patronales. Nos referimos, principalmente, a aquellas investigaciones que indagan sobre la relación que establecen ciertas entidades gremiales, nucleamiento de sindicatos o centrales sindicales con respecto a estos otros actores presentes en el escenario nacional. Relación que puede darse a través de una instancia de negociación y/o a través de abiertas acciones de protesta, sea como estrategia o como táctica en una coyuntura histórica determinada.

En este caso nos encontramos, por ejemplo, con los trabajos que ponen el acento en la relación de algunas entidades gremiales con los gobiernos peronistas. El vínculo establecido entre los dirigentes sindicales, principalmente de tradición “sindicalista”, y el coronel Perón, un militar nacionalista, fue estudiado con minuciosidad por Hugo del Campo (2005) en *Sindicalismo y peronismo*. En este libro el autor deja constancia de los propósitos y perspectivas que tenían cada uno de estos actores antes del comienzo de su relación y del enlace que efectivamente comienza a estrecharse y que da origen a un vínculo novedoso que no contempla ni los objetivos de uno ni del otro, y que a través de presiones y formas de ceder desde ambos lugares logra constituirse un tipo de unión que ha marcado durante años a la Argentina, nos referimos al surgimiento del sindicalismo peronista. Nos muestra también la influencia que tuvieron los dirigentes sindicales sobre Perón, y las enseñanzas que estos impartieron al entonces coronel sobre las cuestiones atinentes a la vida obrera, a sus pensamientos, sus luchas y sus expectativas.

En esta misma línea de estudio encontramos el trabajo doctoral de Louise Doyon (2006). Nos referimos a un estudio minucioso a partir de fuentes sindicales poco indagadas, principalmente del período 1943-1955, y entrevistas a antiguos dirigentes, en donde la autora también logra introducirse de lleno en esta relación particular entre el actor sindical y los primeros gobiernos peronistas. En esta investigación arremete fuertemente contra una de las primeras y más arraigadas concepciones sobre los orígenes del peronismo, particularmente con aquella inaugurada por Gino Germani (1971), quien, en síntesis, entiende al fenómeno peronista como un producto populista que se conforma a partir de la conducción autoritaria de un líder sobre un masa de trabajadores disponible con poca experiencia. Contraponiéndose y discutiendo con esta particular lectura del fenómeno, la investigadora canadiense pone el

acento en la trayectoria que traían los dirigentes sindicales antes de 1943, en sus exigencias frente al gobierno de Perón, en las huelgas obreras encaradas por las entidades sindicales durante los primeros gobiernos de este último, y en el margen de maniobra de los gremios frente a los controles políticos del Estado.

A su vez, otros estudios también ya clásicos han indagado sobre esta misma relación. Nos referimos al libro *La vieja guardia sindical y Perón*, de Juan Carlos Torre (1990), donde el autor se dedica principalmente al estudio del período comprendido entre el 17 de octubre de 1945 y la disolución del Partido Laborista, y a *Perón y los sindicatos. El inicio de una relación conflictiva*, de Torcuato Di Tella (2003). En todos estos casos, más allá de las discrepancias y coincidencias en las interpretaciones, y de las diferentes fuentes con las que trabajan, todos ellos indagan sobre la relación de las principales entidades sindicales con Perón y los gobiernos peronistas; se trata principalmente de las estrategias y tácticas de ambos actores a lo largo de estos años clave para la constitución de un tipo distinto de sindicalismo.

Avanzando un poco en los sucesos históricos de la Argentina, nos encontramos con un tipo de indagación muy similar al presentado hasta ahora, pero esta vez enfocado en la relación entre el sindicalismo y el gobierno peronista en la primera mitad de la década del 70. Es nuevamente Torre (2004) quien indaga profundamente sobre el papel desempeñado por el sindicalismo y las principales entidades gremiales en el gobierno del período 1973-1976. Aquí se analiza nuevamente la relación de los principales sindicatos y de la CGT con Perón y con el gobierno peronista, pero en un contexto muy diferente a aquel de los años 40 y 50. Esta vez con varios dirigentes gremiales involucrados de manera directa en el gobierno, y en un contexto de gran conflictividad social. También es válido señalar la preocupación del autor por las respuestas de las bases sindicales frente al agudizamiento de la situación social y política del momento, aunque este señalamiento no sea más que marginal ya que ésta no es la problemática central de su trabajo. En este sentido se mencionan algunas de las reacciones de los trabajadores organizados contra las cúpulas sindicales y los intentos de estas últimas por suprimir toda oposición interna.

Para el período de la última dictadura militar, y continuando con esta línea de estudios que pone el foco en las acciones externas de las entidades gremiales, nos encontramos con dos libros imprescindibles que indagan en profundidad la relación de los diferentes nucleamientos sindicales del período 1976-1983 con las autoridades castrenses en el gobierno. En el caso de *Las prácticas sociales del sindicalismo*, Arturo Fernández (1985) realiza un análisis de las

estrategias de “participación” y de “confrontación” de las dirigencias sindicales y de sus cambios a lo largo de todos estos años. En menor medida en este libro también se mencionan las luchas de las bases sindicales durante esta etapa y su acercamiento o no a las estrategias de la cúpula sindical. El otro trabajo importante al que nos referimos es *Las organizaciones sindicales y el poder militar*, de Álvaro Abós (1984). Allí el autor indaga en las principales tácticas llevadas a cabo por las entidades sindicales frente a la avanzada represiva de la dictadura. En este sentido, hace foco en las reformas laborales regresivas y las diversas respuestas de los dirigentes gremiales frente a esta ofensiva contra los derechos laborales de los trabajadores. Por otro lado, luego se introduce en el análisis del proceso de reconfiguración del campo sindical y de sus principales corrientes, lo que tiene como resultado el inicio de la contraofensiva sindical a partir de la primera huelga general a la dictadura en 1979.

Con un perfil similar, también se ha abordado el estudio de la relación entre las principales entidades sindicales –la CGT especialmente– y el gobierno elegido democráticamente en 1983. Una clave en este sentido es el excelente trabajo de Gaudio y Thompson (1990), que pone el foco especialmente en la relación conflictiva entre el sindicalismo peronista y el gobierno radical. En este proceso se destaca principalmente la estrategia de obstrucción que se dio la CGT durante este período, y que tuvo como consecuencia más clara los trece paros generales que en términos concretos terminaron bloqueando muchos de los proyectos y las medidas de mediano y largo plazo del gobierno de Alfonsín. Durante la década del 80 las principales líneas sindicales optaron, frente a la ofensiva del gobierno en su contra –recordemos el proyecto de ley Mucci¹⁶, por implementar tácticas de bloqueo, intentando inmovilizar al actor gubernamental.

Por último, y ya para la década del 90, una investigación que también vuelve sobre esta relación que venimos remarcando, pero en el nuevo contexto de consolidación del neoliberalismo, es un artículo repetidamente citado de la cientista política Victoria Murillo (1997). Nos referimos a “La adaptación del sindicalismo argentino a las reformas de mercado en la primera presidencia de Menem”. Allí la autora se dedica a analizar las diferentes

¹⁶ Siete días después de haber asumido el gobierno, Raúl Alfonsín abrió una confrontación frontal con los sindicatos, enviando al Congreso, sin consulta ni diálogo alguno, un proyecto de reforma sindical conocido como “ley Mucci”, con el objetivo de incluir a las minorías en los organismos de dirección de los sindicatos. El proyecto fue aprobado por la Cámara de Diputados pero rechazado por la Cámara de Senadores, dominada por la oposición peronista que controlaba la CGT. Así, el proyecto tuvo el efecto de unir rápidamente a todos los sectores sindicales, y establecer una lógica de confrontación entre el gobierno radical y los sindicatos.

respuestas de los sindicatos y centrales sindicales frente a la puesta en marcha de las políticas de mercado implementadas por Menem en Argentina. De esta manera, hace especial hincapié en tres estrategias de las cúpulas sindicales en ese contexto, se refiere a aquella de la “resistencia”, de la “subordinación” y de la “supervivencia organizativa”. En este sentido, la autora indaga en las causas que llevan a algunos sindicatos a optar por una u otra de estas alternativas.

Por otro lado, y saliendo de los estudios centrados en la relación de las entidades sindicales con los gobiernos, es necesario señalar, aunque sea rápidamente, la significativa presencia de otras investigaciones que, continuando con una inquietud por la dimensión referente a la acción sindical externa de las entidades gremiales y no tanto por su faz organizativa interna, encararon la indagación de otro tipo de relaciones. En este sentido, podemos decir que algunos de los estudios dedicados a la temática sindical argentina han buscado tipificar las estrategias sindicales. Allí encontramos desde los tempranos estudios de Bisio, Forni y Neffa (1974), hasta los de Martuccelli y Svampa (1997), Murillo (1997) y Fernández (2002). Los agrupamientos que surgieron como resultado de estos trabajos permitieron interpretar el accionar sindical y derivar de esas tipologías una explicación de sus acciones frente a terceros actores.

También nos encontramos con un conjunto de estudios que ha focalizado en las estrategias sindicales frente a los cambios organizacionales del empresariado (Novick, 1991; Catalano y Novick, 1995; Palomino, 1995), y en el modo en que las entidades gremiales fueron afectadas a partir de las políticas de flexibilidad y de transformación del mercado de trabajo (Marshall y Perelman, 2002; Bunel, 1992). Estos últimos estudios aportaron datos muy importantes acerca de los cambios en la materia negociada y sobre las formas en que los sindicatos enfrentaron, facilitaron o negociaron, desde la sede sindical, las políticas de los años 90. La mayoría de estos trabajos entiende a la acción sindical llevada a cabo en aquella década, como una reacción de las asociaciones gremiales contra las ofensivas patronales tendientes a la precarización y la flexibilización de la fuerza de trabajo –sobre todo a partir de la imposición de los principios de polivalencia y trabajo por objetivos–. En estos casos, la mirada se posa principalmente sobre el proceso de producción, sobre los cambios organizacionales que inciden en los trabajadores y sobre las dificultades de los sindicatos para responder a este tipo de embates.

Todos estos trabajos que hemos comentado y señalado tienen entre sí, sin dudas, evidentes diferencias, ya sea porque algunos toman más en cuenta los métodos históricos de abordaje de la cuestión sindical, sea porque otros hacen más hincapié en la diferenciación entre las distintas corrientes sindicales, también por las interpretaciones divergentes sobre los hechos ocurridos en un mismo período, y, por supuesto, por el abordaje de diferentes objetos de estudio. Pero algo, sin embargo, los nuclea y es por eso que de alguna manera los ubicamos aquí, nos referimos a que en todos estos estudios podemos encontrar, por lo menos, dos elementos claramente predominantes.

Por un lado, lo que parece sobresalir en estas indagaciones es el papel preponderante otorgado a la cúpula dirigencial de los sindicatos. Con esto nos referimos a las máximas autoridades de estas entidades, quienes son las que frecuentemente aparecen puestas en relación con los funcionarios gubernamentales y militares y frente a los partidos políticos y los patrones. En este sentido, más allá de algunos señalamientos realizados sobre las bases sindicales, donde comúnmente se marca algo puntual sobre su actividad –en general para ponerla en relación con las acciones de la cúpula–, la prioridad es la mirada sobre la máxima conducción del gremio, entendida ésta como sinónimo del sindicato mismo.

Quizá en esta mirada general sobre las entidades gremiales, en esta forma de destacar la acción de sus máximos dirigentes, nos encontramos con una influencia de la realidad argentina, nos referimos al clásico proceder corporativo de su política, aquel que ha invocado permanentemente a la negociación de las cúpulas en las mesas chicas. Así, muchos de estos trabajos, al no indagar al interior de las asociaciones gremiales, tienden a reducir el sindicato únicamente a su cúpula. En estos estudios, el sindicato es tomado como su cúpula sindical, y su cúpula sindical como todo el sindicato. Una suerte de sinécdoque, según la cual la parte es el todo y el todo es la parte. Crítica que ya en la década del 70 había realizado Richard Hyman a los estudios enmarcados en una perspectiva institucionalista, señalando la importancia que también tienen las bases obreras en la organización gremial (Hyman, 1981: 91).

Lo que queremos remarcar aquí son las prioridades que se han dado estos estudios para el análisis de lo sindical. Creemos que el foco principal de estos trabajos ha estado puesto desde el principio en la acción externa, en la relación de este actor con otros actores por fuera de la institución gremial misma, y, en ese sentido, no ha sido una preocupación mayor establecer reflexiones sobre la compleja composición interna de las entidades sindicales.

De esta manera, el segundo elemento a destacar tiene que ver precisamente con el papel preponderante que juega el análisis de la acción externa, o sea, la acción sindical hacia el afuera de la organización. Como señalábamos hace un instante, en estos estudios ya clásicos se enfoca preferentemente en todo el haz de relaciones entre la entidad gremial y los gobiernos y partidos políticos, aunque también podríamos sumar, si bien no está tan trabajado, con relación al empresariado, la corporación militar y la cúpula eclesiástica. Esta perspectiva tiene que ver claramente con señalar las estrategias y las tácticas del sindicato o de la central sindical con respecto a otros actores importantes del país en un contexto determinado. De esta manera, no aparece con gran fuerza el estudio de la organización sindical en sí, la indagación sobre la vida interna de la institución, sus elementos componentes, sus características, su vinculación. En resumen, nos encontramos con trabajos que priorizan la mirada sobre las estrategias y tácticas de las cúpulas sindicales frente a otros actores importantes de la sociedad.

La acción externa de la base trabajadora

Sin embargo, esto no es todo. También pudimos encontrar otro tipo de perspectiva, diferente a la mencionada aquí arriba, y que difiere principalmente en cuanto a la prioridad dada a las máximas dirigencias como elemento sintetizador de toda la entidad gremial. Y, de esta manera, en estas otras investigaciones parece ser prioritaria una mirada desde las bases sindicales, señalando claramente una diferencia entre la cúpula y el lugar de trabajo, y haciendo jugar esta disparidad en la interpretación de los procesos.

Así, ha habido, aunque en menor medida, especialmente desde la historiografía, una serie de trabajos donde, sin entrar a indagar en términos conceptuales sobre la complejidad interna de una entidad sindical, ni hacer de esta cuestión el centro de sus investigaciones, de alguna manera se ha señalado la presencia de diferencias importantes al interior de las grandes entidades sindicales. Nos referimos a la distinción entre lo que nosotros llamamos *la cúpula sindical* y lo que usualmente se denomina *las bases*. Entendemos por “cúpula sindical” al conjunto de dirigentes gremiales presentes en la sede del sindicato, que dispone de los recursos materiales que posee la entidad (estructura, finanzas, capacidad de proveer “incentivos selectivos”) (Murillo, 1997: 421). Entendemos por “las bases” al conjunto de los trabajadores que se encuentra en los establecimientos laborales, que no cumple funciones

institucionales de conducción de la masa asalariada y que puede o no acompañar a la dirigencia sindical (Pozzi, 2008: 12).

Acercándonos a este otro tipo de mirada, puesta ahora a nivel local, que contempla primordialmente el estudio de la institución sindical en el lugar de trabajo, nos encontramos primeramente con el clásico trabajo de Daniel James (2006), *Resistencia e Integración*. Allí se enfoca en la etapa que continúa al golpe de Estado de 1955 y el derrocamiento de Perón. En ese contexto, el historiador inglés destaca las relaciones ambivalentes de la cúpula sindical para con los gobiernos no peronistas. Principalmente, el papel jugado por el vandomismo durante la dictadura comenzada en 1966 y sus negociaciones con los militares de turno. Pero, y aquí está lo que nos interesa, también se centra fuertemente en las prácticas de resistencia sindical de los trabajadores desde el lugar de trabajo, poniendo especial hincapié en la acción llevada a cabo por las comisiones internas de fábrica. Los delegados sindicales cumplieron un papel muy importante en la organización de la resistencia peronista a partir de los años 1956 y 1957. El poder y capacidad de confrontación de las comisiones internas está perfectamente demostrado a lo largo de gran parte de la obra.

De esta manera, este autor le otorga un papel preponderante al estudio de las estructuras sindicales en el lugar de trabajo, como elemento clave para pensar el poder adquirido por los trabajadores argentinos en el seno mismo de la fábrica. Esta capacidad de presión alcanzada en el lugar de trabajo le permitirá pensar, para el período abierto después de 1955, sobre las estrategias de confrontación de las bases con el gobierno militar.

Este tipo de indagación y de perspectiva de análisis, marginal hasta la década del 70, que comienza a indagar sobre el papel de las organizaciones obreras en el lugar de trabajo, empezó de a poco a encontrar un lugar en el mapa de los estudios sindicales en Argentina. Varias de las investigaciones sobre lo que se dio en llamar la “resistencia peronista”, aquellas otras que indagaron sobre el “sindicalismo clasista” –período histórico abierto a partir de 1969 con el Cordobazo¹⁷–, y, por último, algunos estudios sobre la oposición a la última dictadura militar, optaron, para su análisis, por volcarse de lleno el examen de las prácticas sindicales de base.

¹⁷ El “Cordobazo” fue un importante movimiento de protesta ocurrido en Argentina el 29 de mayo de 1969, en la ciudad de Córdoba, una de las ciudades industriales más importantes del país. Su consecuencia más inmediata fue la caída del gobierno de facto de Juan Carlos Onganía, y cuatro años después, el regreso del peronismo al poder.

Es aquí donde encontramos el trabajo de Pablo Pozzi (2008) sobre la oposición obrera a la dictadura iniciada en 1976. En este trabajo, el historiador argentino arremete contra la idea generalizada de que la clase obrera se sumió en la derrota durante el último gobierno militar. Aquí, a través de la reconstrucción de conflictos y acciones de los trabajadores y de las comisiones internas de fábrica, y más allá de la participación y negociación llevadas a cabo por las cúpulas sindicales con algunos militares, destaca el papel de las bases obreras en la oposición a las medidas de gobierno, en un contexto de ofensiva contra la clase trabajadora.

También encontramos aquí el trabajo de Alejandro Schneider (2005) sobre el accionar colectivo de los trabajadores en el lugar de trabajo durante el período 1955-1973. En *Los compañeros. Trabajadores, izquierda y peronismo*, el autor pone hincapié en el poder de la clase trabajadora organizada para enfrentar los procesos de racionalización y modernización empresaria. En este libro la perspectiva de análisis también parte del estudio de las bases obreras, y, de esta manera, continúa la línea de Pozzi. Sin embargo, si bien el autor indaga en las estructuras sindicales locales, o sea, en las comisiones internas, prefiere realizar un relevamiento del accionar de los trabajadores en los lugares de trabajo más allá de su organización en torno a un sindicato determinado. Lo que aquí pretende es introducirse en la experiencia obrera, en las relaciones de sociabilidad, en la trasmisión de identidades y en la cultura de los trabajadores, sin limitarse únicamente a la observación de las entidades gremiales de base.

En esta misma línea de estudios, desde este enfoque particular, varios son los trabajos recientes que retoman algunos de los momentos históricos que hemos mencionado más arriba. En *Insurgencia obrera en la Argentina, 1969-1976*, Ruth Werner y Facundo Aguirre (2009) indagan sobre este importante período de convulsión social y política desde la experiencia del sindicalismo de base. Allí se toman en cuenta las acciones obreras que van desde los acontecimientos del Cordobazo hasta las jornadas de protesta entre junio y julio de 1975, pasando por la experiencia del sindicalismo clasista cordobés y la de las coordinadoras interfabriles del Gran Buenos Aires. Por último, un estudio particular sobre esta última experiencia lo desarrolla extensamente el libro *La guerrilla fabril*, de Héctor Löbbe (2009), que enfoca atentamente en los años 1975 y 1976. Aquí el acento está puesto principalmente en destacar la ligazón entre las organizaciones de base de los trabajadores y las conducciones de la izquierda revolucionaria del momento. De esta manera, se destaca la importancia de los

partidos de izquierda en la organización de las coordinadoras interfabriles y su relación con los obreros en los lugares de trabajo.

Este tipo de indagaciones, como puede verse, abrió todo un nuevo panorama para los estudios sindicales en Argentina, aquel que indica y señala la importancia de los estudios sobre las bases obreras, tanto de los delegados como de los activistas y afiliados. De esta manera, se priorizaba el estudio de lo gremial y político en el lugar de trabajo y se dejaba como elemento secundario de indagación el papel jugado por las cúpulas en la sede sindical. Sin embargo, creemos que, a nivel de las dimensiones de análisis que presentamos anteriormente, este tipo de estudios continuó, al igual que la perspectiva más clásica que presentamos antes, priorizando el abordaje de las estrategias y tácticas del actor sindical – ahora, actor sindical de base–, y dejando, de esta manera, en un segundo plano, el estudio de la dinámica interna de las organizaciones gremiales. Lo que queremos decir es que en estos otros casos, también la prioridad ha sido el enfoque en las acciones llevadas a cabo por comisiones internas o por organizaciones obreras de base, tanto frente a la patronal en la fábrica, como frente a la cúpula sindical o los gobiernos de turno. En este sentido, la observación siguió estando puesta sobre las ofensivas de los trabajadores o sobre las respuestas dadas por las entidades sindicales de base frente a actores externos, sean cuales fuesen. Pocos han sido los trabajos que han realizado un examen de la vida interna de las organizaciones sindicales de base, de su composición particular, de la relación entre las distintas fracciones que la componen, del grado de unidad de la organización y de aquellos elementos que la unifican o la dividen.

Esta corriente de estudios sindicales de base recurre generalmente a la diferenciación entre las acciones llevadas a cabo por la cúpula sindical (la que suele ser entendida como atrapada en la instancia institucional que el sistema capitalista se ha dado a sí mismo para neutralizar y preveer el comportamiento de la clase trabajadora), y las acciones de la base (la que se piensa como desprovista de límites institucionales directos a la hora de la puesta en práctica de diferentes estrategias y tácticas). Pero, si bien el enfoque de estos trabajos nos permite ver una diferenciación importante entre dos segmentos clave al interior de las entidades gremiales, que por lo general poseen características diferentes y que prácticamente no son contemplados en las investigaciones más clásicas, no tiene como prioridad indagar en torno a la dimensión interna del sindicato. Si bien ponen sobre el tapete esta distinción y las disputas que de allí surgen, esta diferenciación no aparece como el punto de partida para un

análisis profundo de la dinámica interna, entendido esto como un examen pormenorizado de las relaciones que se dan dentro de una entidad gremial entre las diferentes corrientes o sectores que la componen, y entre las distintas tradiciones políticas allí presentes, sino como el puntapié inicial para el análisis de la acción externa de los actores de base. Así, se señala una diferencia al interior de la entidad gremial, pero su propósito no es indagar en torno a las características de la relación entre las distintas corrientes o sectores allí presentes, su idas y vueltas, las estructuraciones que se conforman, en definitiva, sobre el proceso que da como resultado determinado tipo de organización interna, sino que más bien suele partirse de una diferenciación pocas veces analizada y ubicada en un entramado teórico habitualmente heredado.

De este modo, entendemos que el propósito de esta corriente de estudios de base no es el examen de la dinámica sindical interna, sino el análisis de la acción externa de las bases con respecto al Estado, a las corporaciones empresariales o a la cúpula sindical. En consecuencia, en estos planteos, la relación entre estos dos segmentos del sindicato no aparece como una relación interna en el marco de una misma institución, sino que más bien es presentada como una relación de exterioridad entre actores distintos.

Así, y debido a que tanto estos trabajos como los que presentamos más arriba han indagado principalmente sobre las estrategias y tácticas, sea de las cúpulas sindicales o de las bases, y en este sentido sobre su acción externa, creemos que no han indagado suficientemente sobre la complejidad de la vida al interior del sindicato –precisamente porque éste no ha sido su propósito–. De esta manera, si bien han estudiado las estrategias y tácticas de distintas entidades gremiales, no se han detenido a indagar en profundidad sobre el proceso que se desarrolla dentro de toda organización y que nosotros creemos tiene una fuerte incidencia en la configuración e implementación de la acción externa del actor sindical. En los trabajos que hemos reseñado, tanto en aquellos que priorizan el análisis de la cúpula sindical como en los que prefieren hacer foco en las bases obreras, muchas veces se parte del señalamiento de las organizaciones sindicales tomando a éstas como un todo uniforme o simplemente sin indagar sobre la complejidad de su constitución. En este sentido, creemos que no se tiende a examinar de manera profunda sus particularidades internas, sus divisiones, fracciones, grupos y tradiciones políticas que la componen, sus identidades y sus relaciones.

2.3. La complejidad de la organización interna en las entidades sindicales

Una mirada que desatiende las contradicciones internas y sus disputas, dificulta, a menudo, entender la acción externa no como el producto directo de una racionalidad totalizante, sino como el resultado contradictorio de disputas entre diferentes corrientes y sectores internos. De alguna manera, estos señalamientos son los que Nicos Poulantzas (1991) realiza a las perspectivas clásicas sobre el Estado, que entienden a éste como un “bloque monolítico, sin fisuras” (Poulantzas, 1991: 157-158), que implementa sus políticas de manera totalmente racional y unilateral, desprovisto de contradicciones internas.

Un sindicato tampoco es un bloque monolítico sin fisuras. Más bien es una estructura compuesta por elementos diferentes que establecen entre sí distintas relaciones, que pueden contradecirse, y cuya estrategia de acción es precisamente el resultado de las disputas dadas en su interior. Parfraseando a Poulantzas (1991: 159), podríamos decir que el establecimiento de las acciones externas de un sindicato debe ser considerado como el resultado de las contradicciones inscriptas en la estructura misma de la entidad gremial. Una organización sindical, al igual que el Estado y otras asociaciones, está “constituida-dividida” por los distintos sectores o corrientes presentes en su seno. En general, el foco de estos trabajos que hemos reseñado ha estado puesto en la acción ya ejecutada, en el momento posterior al proceso de disputa interno que da como resultado una determinada estrategia o táctica. Así, su mirada se ha centrado en la acción externa como hecho consumado y como punto de partida.

En resumen, creemos que no ha habido en Argentina una corriente de estudios sindicales que haya privilegiado el estudio de la dinámica interna del sindicato, tal como aquí la entendemos, y, por lo tanto, que se haya propuesto comprender en profundidad y en términos conceptuales de dónde surgen y cómo se produce la definición de las acciones externas de estas entidades gremiales; esas que luego son denominadas como “estrategias del sindicato”.

Insistimos con esto porque creemos que un análisis de este tipo puede traer nueva luz para la indagación de las acciones llevadas a cabo por las comisiones internas y, en general, por las organizaciones obreras de base. Creemos que el estudio pormenorizado de la vida

interna de las organizaciones, en especial de su vida política, puede servir fuertemente al entendimiento de las estrategias y tácticas llevadas a cabo por las entidades gremiales frente a otros actores presentes en la escena política y social. También, en este sentido, creemos que puede aportar a la comprensión tanto de la capacidad de fuerza y de presión de estas entidades como, en última instancia, a la explicación de sus avances y retrocesos, de sus victorias y sus fracasos.

2.4. Los recursos sindicales de poder

De todas maneras, este fuerte hincapié de los estudios sindicales argentinos en la dimensión de la acción externa de las entidades gremiales, si bien no nos permite indagar en la faz sindical interna, sí nos aporta una clave para pensar la relación entre la instancia de la organización y su implicancia en la configuración e implementación de las estrategias y tácticas sindicales. Nos referimos a la reflexión en torno a la idea de “factores de poder” de las entidades gremiales. Estos elementos han sido, para la perspectiva clásica, un componente más que importante a la hora de examinar las acciones llevadas a cabo por las asociaciones sindicales en este país. De este modo, se puede hablar de “fuentes de poder” (Torre, 2004), de “recursos de poder” (Bunel, 1992) o de “recursos sindicales” (Murillo, 1997), entre otros. Pero más allá de las diferentes denominaciones que los distintos estudiosos han dado a estos elementos, lo significativo para nosotros es el hecho de que este concepto nos ayuda a intentar descubrir una ligazón entre ambas dimensiones de lo sindical, por lo cual, recurrimos a él como un aspecto importante para nuestro análisis.

Así, podríamos decir que las distintas entidades gremiales, retomando el concepto desarrollado por Victoria Murillo (1997), disponen de diferentes “recursos sindicales”. Esta autora, reelaborando el concepto de “recursos de poder” desarrollado por Korpi (1978 y 1985), diferencia recursos políticos, industriales y organizativos. Aquí utilizamos la idea de “recursos sindicales” pero con una adaptación propia, ligada directamente al objetivo de encarar, de una manera particular, la pregunta que nos hacemos sobre la relación que se establece entre la dimensión de la organización interna y la dimensión de la acción externa en las entidades de base. De esta forma, nosotros diferenciamos otros recursos sindicales, que no son precisamente aquellos que poseen las cúpulas dirigenciales, aunque algunos presentan similitud con los desarrollados por esta autora. Concebimos a estos recursos como capacidad

de acción y presión, propios de un momento determinado, que varían a través del tiempo con el desarrollo de los procesos políticos y gremiales. En este sentido, por *recursos sindicales* entendemos al conjunto de medios disponibles en relación a terceros actores, para fortalecer una acción propia o para debilitar una ajena. Estos recursos pueden ser institucionales, movilizatorios y/o aliancistas.

Los *recursos institucionales* remiten al conjunto de medios formales de los que puede servirse la entidad sindical, y que se encuentran, como su nombre lo indica, institucionalizados. En el caso estricto de una entidad de base, nos referimos, principalmente, a los Convenios Colectivos de Trabajo sectoriales, a la participación en mesas paritarias sectoriales y a la firma de acuerdos con las autoridades de la repartición. Aquí lo que otorga poder, entendido como capacidad de acción y presión, es el hecho de que esos recursos están garantizados por instituciones estatales, principalmente por el Ministerio de Trabajo. Estos medios se utilizan especialmente en el momento de negociación y a la hora de intentar efectivizar los compromisos acordados con distintos actores (principalmente, el empleador). Si bien su ejecución no garantiza nada, es un recurso importante a la hora de exigir un acuerdo y su concretización. Este tipo de recurso, por la forma en que se implementa, ya que alcanza a la totalidad de la entidad de base, no puede impactar sino en todos sus sectores componentes. Podemos decir que tiene un valor similar para la totalidad de las corrientes presentes en la entidad gremial. Así, este recurso es el más extensivo, ya que incluye a todos los sectores de una institución sindical determinada.

Con *recursos movilizatorios* nos referimos a aquellos que surgen a partir de la participación activa y colectiva de las bases en diferentes acciones estratégicas o tácticas de una entidad gremial. Este recurso es más dinámico y menos constante. Se caracteriza por permitir una rápida acumulación de poder, ya que funciona principalmente como presión directa a las autoridades patronales, pero al estar basado en la energía de los trabajadores es, a su vez, muy fluctuante. Nos referimos, principalmente, a la movilización de los trabajadores en una asamblea, en una huelga o paro, etc. Este recurso movilizatorio es quizá el medio más importante que se ha dado el sindicalismo a lo largo de su historia. Éste, a diferencia del anterior tipo de recurso sindical, puede estar ligado a un sector particular de la entidad gremial. En este caso, no necesariamente la movilización es un recurso de toda la entidad sindical, sino que puede serlo de un sector específico de ésta.

Por último, nos referimos a los *recursos aliancistas*. Éstos remiten a los lazos de afinidad con organizaciones externas, establecidos por una entidad gremial determinada. Estas organizaciones pueden ser partidos políticos, corrientes dentro de partidos políticos, agrupaciones sociales, la cúpula sindical –para el caso de las entidades de base–, otros sindicatos, etc. Este tipo de recurso tiene que ver con el apoyo que una entidad gremial puede obtener de parte de organizaciones externas, y está relacionado con sostenes de diferente tipo. El apoyo puede darse a través de recursos movilizadorios, a partir de la participación y movilización de actores externos a favor, por ejemplo, de una junta interna. También pueden brindar recursos económicos, a través de la financiación de actividades, o directamente otorgando dinero. Del mismo modo, pueden ofrecer recursos de negociación, a partir del establecimiento de relaciones estrechas con demás actores externos (como puede ser la patronal). Finalmente, estos recursos aliancistas también pueden concentrarse en manos de algunos sectores y no necesariamente en todo el conjunto de la entidad gremial.

Estos recursos sindicales brindan a las entidades gremiales, los medios tanto para confrontar como para negociar con los distintos actores externos. En este sentido, son recursos propios de cada una de las entidades sindicales o de sus diversos sectores componentes.

Así, además de poner el foco en la indagación de los procesos políticos dentro de estas organizaciones, nuestro trabajo pretende preguntarse, a su vez, por la relación entre la organización interna, su acción externa y sus resultados gremiales y políticos. Como dijimos, nuestra pregunta de investigación tiene que ver directamente con cuál es la influencia de la disposición interna que adquieren estas organizaciones sobre la configuración y puesta en práctica de sus estrategias y tácticas con relación a terceros actores. En última instancia, se trata de la puesta en vinculación entre la dimensión interna y externa de la organización gremial. Como puede verse, nuestro interés no se encuentra reservado únicamente al estudio del aspecto organizativo de las entidades gremiales, si bien éste aparece como el más importante.

3. LAS ENTIDADES SINDICALES DE BASE COMO ESPACIOS POLÍTICOS

Analizar lo político al interior de una entidad sindical supone indagar en torno a las relaciones de poder que se establecen permanentemente entre los distintos sectores que la conforman. Y decimos “permanentemente” porque lo concebimos como un proceso continuo de construcción-destrucción. Si bien hallamos etapas relativamente estables de estructuración o cristalización, éstas son siempre susceptibles de ser modificadas. En este sentido, entendemos a la organización sindical como un ámbito de *contingencia* y no de *necesidad* (Laclau y Mouffe, 2004: 112-124). Lo que queremos decir con esto es que las relaciones entre las diferentes corrientes o sectores presentes dentro de una determinada entidad gremial no son fijas, sino que están abiertas y pueden ser alteradas. La forma que estos vínculos adquieren no es una cristalización necesaria dada por factores externos. Si bien nos encontramos con este tipo de componentes que condicionan o ponen límites a las prácticas de los distintos sectores que conforman una organización, éstos no determinan completamente su comportamiento. El margen de maniobra que queda accesible, abre el terreno a lo político; en este caso, a lo político al interior de las entidades sindicales.

La estructuración y el sostenimiento en el tiempo de una organización sindical de base no es un hecho natural o fortuito, tampoco es el resultado directo de la presencia de instituciones gremiales en el lugar de trabajo, sino el producto de un trabajo constante por parte de sus elementos integrantes, sean estos actores individuales o colectivos. Las diferentes experiencias de los delegados, su distinta formación militante, las diversas tradiciones políticas, sus proyectos propios; sobre ese material es que se trabaja para la construcción de una unidad real de los elementos componentes; con ese material es que se puede constituir una determinada organización. De lo que se trata es de estudiar las configuraciones que van surgiendo a partir de las relaciones políticas que se establecen entre los diferentes sectores del sindicato.

Es en esta dimensión interna de los sindicatos donde analizamos la configuración que toman las *relaciones de poder* establecidas entre los distintos sectores allí presentes. Estos vínculos son entendidos como relaciones políticas, o sea, como relaciones que se establecen entre distintas corrientes componentes de la entidad gremial, y que tienen como fin último,

tomando la definición de política de Max Weber, “la dirección o la influencia sobre la dirección de una asociación *política*” (Weber, 2009: 82), en este caso de un sindicato. Aquí también entendemos al sindicato como una asociación política.¹⁸

El propósito de este trabajo de tesis es contribuir a un análisis sistemático y complejo de la organización interna en las comisiones de delegados, para intentar, en un segundo momento, dar cuenta de la incidencia de esta instancia en el plano de las acciones externas llevadas a cabo por las entidades de base. Nos proponemos, entonces, abordar el estudio de la vida política interna dentro de este tipo de entidades, con el objetivo de dilucidar la importancia de su dinámica para el entendimiento de la acción sindical, la capacidad de presión y los resultados gremiales y políticos de estas entidades.

3.1. La teoría como una “caja de herramientas”

Para el estudio de la vida política interna de las entidades sindicales de base, tomaremos prestado algunos conceptos e ideas desarrollados por Ernesto Laclau y algunos de sus principales discípulos. Hay que dejar claro, antes que nada, que estos autores no tuvieron como finalidad reflexionar sobre las entidades sindicales, ni mucho menos. De lo que se trata aquí es de presentar algunos desarrollos teóricos que creemos pueden ser de gran ayuda para pensar en torno a este tema en particular. Así, nuestra intención no es cuestionar la obra de Laclau ni la de otros laclausianos, o entrar a polemizar sobre este constructo teórico, sino más bien, como sugería Deleuze en una entrevista con Foucault, servirnos de algunos conceptos e ideas como “herramientas” para el análisis de la vida interna de las organizaciones sindicales de base (Foucault, 1992: 79).

De esta manera, nos dedicaremos a hacer una presentación sucinta de algunos de los aportes brindados por Laclau, los que nos permitirán luego acercarnos con mayor nitidez a los problemas que en este trabajo de tesis nos hemos propuesto. Creemos que la principal diferencia que se encontrará en este trabajo con respecto al nivel de reflexiones del politólogo

¹⁸ Vale en este momento hacer una aclaración y diferenciación entre *la política* y *lo político*. Tomando a Carl Schmitt (1998) podemos diferenciar, por un lado, las prácticas institucionales que los actores llevan a cabo en el marco de los sistemas políticos reinantes y consagrados por el Estado, y por otro lado, aquellas prácticas presentes en todo tipo de organización y que tienen que ver con el despliegue de relaciones de poder que se tejen entre los distintos sectores que la componen, y que van más allá de la institucionalidad formal que imponen las normas jurídicas. Esto último es “lo político” en sentido amplio, es lo que aquí nos interesa y puede ser indagado en todo tipo de asociaciones y niveles.

argentino, tiene que ver con la disparidad en la escala del objeto de estudio. Mientras este último propone una mirada general sobre los procesos políticos a nivel de “lo social”, aquí nos atenemos al espacio reservado al terreno de lo sindical, más precisamente al de las entidades gremiales constituidas en el lugar de trabajo. De más está decir que esta diferencia de proporción, pero principalmente nuestra prioridad dada al seguimiento de los procesos empíricos más que a la fidelidad teórica, tendrá como resultado algunas divergencias con la obra de Laclau, tanto en la manera de entender y procesar algunos de los conceptos, como a nivel del sustrato epistemológico y ontológico. Esperamos que estas diferencias estén justificadas en el logro de un desarrollo heurístico y de novedosas conclusiones.

Por otro lado, con todo el trabajo empírico que desarrollamos a lo largo de los últimos años, pretendemos, dentro de las posibilidades del caso, construir conceptualizaciones intermedias que permitan entender algunos procesos políticos en sus instancias más pequeñas y puntuales, a partir de poner en relación los postulados generales y abstractos de la obra de Laclau con el conjunto de los datos empíricos recogidos. O sea, de lo que se trata es de desarrollar algunas mediaciones teóricas que nos permitan adentrarnos en lo más profundo de los casos de estudio elegidos, pero con el objetivo a futuro de poder aportar al análisis de otros casos diferentes a los aquí indagados. La propuesta, en última instancia, es la de poder acercarnos de a poco al desarrollo de generalizaciones sobre el tema.

3.2. Contingencia y campo discursivo

Para Laclau la sociedad no existe, lo que existe es “lo social”, que es un producto que se crea a menudo como resultado de un juego entre diferentes elementos (Laclau y Mouffe, 2004: 129-189). Así, propone una noción que pretende dar cuenta de “la sociedad” como un constructo. Señala que no se puede partir de ella como una totalidad preexistente para entender a sus elementos componentes, sino más bien que es necesario empezar por el análisis de su construcción misma, y del entendimiento de la no necesidad de su presencia y de la debilidad de su estructuración siempre *contingente*, para, recién a partir de allí, llegar al sentido eventual de los elementos que la componen. La conformación de lo social no es algo que se da de un momento para siempre, ni algo que viene dado desde siempre, sino una totalidad precaria que se constituye en un momento determinado y de determinada manera, producto de particulares relaciones entre sus diversos elementos componentes. Para Laclau, la

forma en la que se relacionan los elementos estructura de determinada manera “lo social” (Laclau y Mouffe, 2004; Barros y Castagnola, 2000).

Con esto, el politólogo argentino pone sobre el tapete, y como aspecto primordial, la cuestión de que no existe un todo constituido de antemano que es fuente de explicaciones, una suerte de fundamento último y punto de partida, sino que esa totalidad misma puede desintegrarse y conformarse otra de diferente tipo. De lo que se trata, en última instancia, es de señalar fuertemente el ámbito de la praxis humana, de la hechura de lo social, del trabajo de su constitución. De lo que se trata con este planteo es, en definitiva, de realzar la dimensión de lo político.

Es necesario especificar que para Laclau la relación particular que se da entre los elementos de un campo determinado no es algo necesario, sino un producto contingente, que se estructuró y que puede disolverse. Todas las unidades del sistema son siempre susceptibles de relacionarse de otra manera con los demás elementos, para dar como resultado una estructuración diferente. Pero este autor sostiene que una determinada vinculación no es algo que suceda porque sí, por el simple hecho de su existencia. Tampoco hay algo que esté más allá de ellos y que los lleve de alguna manera a un determinado tipo de contacto y no otro. En este sentido, el enlace entre los elementos de un campo es una tarea política a llevar a cabo, es un trabajo de relacionamiento que puede producir distintos resultados (Laclau y Mouffe, 2004: 112-124).

La importancia de esta perspectiva es precisamente ésta, la de contemplar la posibilidad de que la relación entre los elementos puede variar y que puede tomar varias formas. Este es el aporte por excelencia de la obra de Laclau: la reivindicación de lo político.

Si la objetividad social, a través de sus leyes internas, determinara todo tipo de arreglo estructural existente –como lo preconiza una concepción sociológica de lo social– no habría espacio para las rearticulaciones hegemónicas contingentes –ni tampoco, desde luego, para la política como actividad autónoma–. A los efectos de que la hegemonía sea posible, el requerimiento es que elementos cuya propia naturaleza no los predetermina a entrar en un cierto tipo de articulación más bien que en otro, se ven, sin embargo, configurados de un cierto modo como resultado de una práctica externa a ellos. La visibilidad de los actos de institución originaria –en su contingencia específica– es, en tal sentido, la condición de toda formación hegemónica. Pero hablar de *articulación contingente* es enunciar la dimensión central de la “política”. Este privilegio atribuido al momento político en la estructuración de lo social es un aspecto esencial de nuestro enfoque (Laclau y Mouffe, 2004: 12).

Así, podemos decir que la estructuración entre los elementos no es algo necesario, sino algo que debe llevarse a cabo y que supone un trabajo de relacionamiento. La forma en la que se va a dar la estructuración entre los elementos tampoco es algo dado. Es aquí donde interviene lo político dentro de un campo determinado. La contingencia es el terreno de lo político, dice Laclau. La no necesidad es el terreno de lo político. Frente al reinado de lo dado, surge o no la intención política de la estructuración, y ésta logra o no cristalizarse. Y esto depende, al parecer, de un determinado poder contingente de articulación (Laclau y Mouffe, 2004).

En el fondo, con esta diferenciación entre “necesidad” y “contingencia”, Laclau intenta combatir lo que podríamos denominar como “el economicismo marxista”, diciendo que los intereses objetivos de clase que comparten sus integrantes no llevan necesariamente a su agrupación o articulación, sino que lo que hace falta es un trabajo político de estructuración (Laclau y Mouffe, 2004: 112-124). Ataca las posturas marxistas que proponen una suerte de unión de la clase trabajadora por las “condiciones objetivas” que actuarían de manera solitaria para el aglutinamiento de sus elementos componentes. Para Laclau, en cambio, y siguiendo a Gramsci, ese trabajo es un trabajo político que implica un esfuerzo de organización y unificación de los elementos sueltos.

Por otro lado, pero muy relacionado con lo que acabamos de señalar, nos encontramos con un asunto que a menudo trae dificultades para su entendimiento. Se trata de la cuestión de la “discursividad”. Para Laclau, el campo de lo social, entendido como una estructuración contingente, que puede variar, que tiene un comienzo y un final, es leído como un *discurso* (nosotros diremos, como un *campo*). Con discurso se refiere a una totalidad con límites contingentes que la definen, donde se hallan presentes diferentes elementos relacionados que logran su composición. El autor señala que esto no quiere decir que todo lo que allí se encuentra o todo lo que es tenido en cuenta para el análisis de lo social sea únicamente un conjunto ordenado de palabras, argumentos, sean éstos orales o escritos. De lo que se trata es de un modo específico de entender un campo determinado, en este caso el campo de lo social (Laclau, 2005: 92-93). Podríamos decir que de lo que se trata es de estudiarlo bajo un determinado método, y éste proviene, sin dudas, de la lingüística.

Ferdinand de Saussure inauguró a comienzos del siglo XX una otra manera de estudiar el lenguaje, diferente a lo que hasta ese momento se venía desarrollando en la disciplina, lo que, de hecho, dio nacimiento a la lingüística moderna. Este autor propuso una división del

lenguaje entre la “lengua” y el “habla”. Para él, la lengua era pensada como el conjunto de los elementos que se utilizaban para hablar. La lengua, en este sentido, era entendida como un sistema cerrado conformado por diferentes signos o unidades, un código social. Hoy podríamos hablar de un campo determinado conformado por distintos elementos. Estos elementos o unidades se ponen en relación entre sí de diferentes maneras en el interior del sistema. Este nuevo objeto debía ser estudiado de una manera sincrónica. El habla, en cambio, era la puesta en acto individual de esos elementos, era la relación que tomaban los elementos del sistema en el acto de comunicación y, por lo tanto, implicaba un análisis diacrónico (Saussure, 2005). Saussure privilegió el estudio de la lengua por sobre el del habla.

Si pudiéramos abarcar la suma de las imágenes verbales almacenadas en todos los individuos, entonces topariamos con el lazo social que constituye la lengua. Es un tesoro depositado por la práctica del habla en los sujetos que pertenecen a una misma comunidad, un sistema gramatical virtualmente existente en cada cerebro, o, más exactamente, en los cerebros de un conjunto de individuos, pues la lengua no está completa en ninguno, no existe perfectamente más que en la masa. Al separar la lengua del habla (*langue et parole*), se separa a la vez: 1° lo que es social de lo que es individual; 2° lo que es esencial de lo que es accesorio y más o menos accidental (Saussure, 2005: 63).

Esta diferenciación clave entre la lengua y el habla, y, por lo tanto, entre el estudio de un sistema en términos sincrónicos y el de un fluido en términos diacrónicos, fue retomada por toda una corriente de estudios sociales, luego denominada “estructuralismo”. Si bien Saussure nunca hizo referencia a la noción de “estructura” sino más bien a la de “sistema”, fue este primer vocablo el que trascendió posteriormente y el que, en términos lógicos, se asemeja a ese campo conformado por signos denominado “lengua”. Al principio, el concepto de estructura fue muy utilizado por otros lingüistas, como es el caso de Roman Jakobson y Nikolái Trubetskói –quienes se dedicaron principalmente a los estudios fonológicos– (Benveniste, 1978), pero más adelante éste pasó a manos de otros científicos sociales, quienes trasladaron el método estructural hacia el estudio de cuestiones que estaban por fuera de lo estrictamente conceptual y fónico, y, de esta manera, este modelo, que había sido ideado para analizar el lenguaje, comenzó a ser importado para el estudio de otros fenómenos sociales. Claude Lévi-Strauss es quizá el representante más importante del método estructural para el análisis de cuestiones sociales ajenas al lenguaje (Anderson, 2004).

Para esta perspectiva, las unidades componentes de un sistema obtienen su sentido particular solamente al ponerse en relación con todos los demás elementos de la estructura. Esto da la idea de que los elementos presentes en el sistema –como ya había señalado

Saussure– no tienen un valor propio sino un “valor diacrítico”, o sea, su valor sólo es dado en el momento de la puesta en relación con las otras unidades. De esta manera, se desprende que para el análisis de un elemento hay que estudiar su posición y relacionamiento en el conjunto de la estructura (Saussure, 2005; Anderson, 2004). Hasta aquí los postulados clásicos del estructuralismo.

Sin embargo, luego la crítica postestructuralista vino a señalar que los análisis realizados desde este punto de vista, si bien tuvieron en cuenta el carácter relacional del sentido de los elementos, hicieron de esas relaciones un sistema cerrado, un objeto, una esencia a partir de la cual pretendían comprender las relaciones entre las unidades (Derrida, 1989). Estos críticos, entre los cuales se encuentra Laclau, al contrario, entienden el sistema como algo construido precariamente por la relación entre los diferentes elementos –que a su vez se constituyen en la misma relación– y ya no como un sistema cerrado donde no se cuestiona su estructuración (Laclau, 1996).

Recién ahora podemos dar cuenta, entonces, del desplazamiento de la noción de “estructura” a la de “discurso”. Para diferenciar ambos conceptos solamente hay que agregar las consecuencias de esta crítica a todo lo anteriormente dicho para el caso del estructuralismo. De esta manera, lo que distingue al “discurso” de la “estructura” es el hecho de que el sistema ya no es entendido como un punto de partida preexistente para el análisis de sus elementos componentes, ya no es concebido como una esencia que le da sentido a sus unidades, sino que, a partir de ahora, este sistema es considerado como un constructo que puede ser estructurado y desestructurado y que no es un objeto trascendente, fuente de sentido y de explicación, sino más bien que su construcción misma es la que debe ser explicada. La diferencia es la de pensar en un sistema constituido con elementos fijados a este último, o pensar más bien que hay elementos que al relacionarse constituyen sistemas y se constituyen a sí mismos.

Así como se relacionan los significantes entre sí para componer frases, esa es una relación discursiva. En este sentido, entonces, la discursividad tiene que ver con la relación entre los elementos de un campo de construcción precaria. Analizar algo de manera discursiva supone, por lo tanto, un abordaje de un fenómeno entendiéndolo como compuesto por elementos que se ponen en relación entre sí y que en ese mismo vínculo fijan su sentido. Así, cuando en uno de sus libros Laclau pone como ejemplo el retorno de Perón a la Argentina, habla de un campo de lo social conformado por distintos “sujetos” o “demandas” que entran

en una particular relación entre sí. A su vez, afirma que es en ese mismo enlace que estas demandas se transforman. De este modo, lleva el método discursivo al análisis de un período histórico determinado (Laclau, 2005: 266-274).

Esta mirada de los fenómenos sociales desde este punto de vista tiene como prioridad el análisis de las relaciones entre elementos, del sentido que éstos toman en ese momento y de la estructuración que de esta manera se obtiene. El análisis discursivo es un análisis relacional y constitutivo por excelencia.

El discurso constituye el terreno primario de constitución de la objetividad como tal. Por discurso no entendemos algo esencialmente restringido a las áreas del habla y la escritura, como hemos aclarado varias veces, sino un complejo de elementos en el cual las *relaciones* juegan un rol constitutivo. Esto significa que esos elementos no son preexistentes al complejo relacional, sino que se constituyen a través de él. Por lo tanto, “relación” y “objetividad” son sinónimos. Saussure afirma que en el lenguaje no existen términos positivos, sino sólo diferencias: algo es lo que es sólo a través de sus relaciones diferenciales con algo diferente. Y lo que es cierto del lenguaje concebido en sentido estricto, también es cierto de cualquier elemento significativo (es decir, objetivo): una acción es lo que es sólo a través de sus diferencias con otras acciones posibles y con otros elementos significativos –palabras o acciones– que pueden ser sucesivos o simultáneos (Laclau, 2005: 92).

Entonces, no debe entenderse por discursivo cualquier apelación a una producción comunicativa, oral o escrita, sino a un determinado modo de análisis de lo social: un análisis relacional entre elementos que configuran un campo determinado. O sea que, por “discurso” Laclau entiende un campo constituido de una cierta manera por una relación dada entre distintos elementos. Estas estructuraciones, producto de las relaciones, repetimos, pueden ser de diferente tipo, pueden dar como resultado diferentes composiciones. Por último, como este método trasciende las fronteras de las disciplinas y se introduce en todos los terrenos de las ciencias sociales, el concepto de “elemento” o “unidad” del discurso ha sido, a lo largo de los años, reemplazado, por ejemplo, por el de “sujeto”, “demanda”, etc.

3.3. La entidad gremial como “campo sindical”

Así, a la manera más clásica del estructuralismo, nosotros concebimos a la entidad gremial como un “campo”. Con esto nos referimos a un determinado espacio social, compuesto por diferentes elementos y susceptible de ser modificado. Esta perspectiva teórico-metodológica nos brinda un esquema de análisis privilegiado a la hora de examinar las

relaciones entre los distintos sectores presentes en una organización sindical. Este punto de vista nos permite indagar en torno a las vinculaciones que se establecen entre las diferentes corrientes internas que componen una entidad gremial.

Sin embargo, no acordamos con todo el desarrollo de esta perspectiva de análisis. Si bien retomamos muchos de los conceptos e ideas desarrolladas por Ernesto Laclau a lo largo de su obra, nos alejamos de su postura más anti-sociológica, allí donde el interés de los sujetos (elementos) no tiene lugar en cuanto tal en su esquema teórico. Este entramado conceptual no contempla la acción de los sujetos y su historia, y más bien privilegia el análisis de lo ya cristalizado o, según sus palabras, “suturado” (Laclau y Mouffe, 2004: 77), dejando muchas veces de lado el análisis histórico de las causas que dan nacimiento a tales o cuales estructuraciones. Para nosotros, en cambio, los límites que presenta un determinado campo están dados por el interés de pertenencia al mismo de cada uno de sus elementos constituyentes. Estos elementos forman parte de un espacio o campo determinado porque encuentran allí su lugar de acción y de pertenencia.

Con el objetivo de analizar la organización gremial, entendida ésta como un discurso o como un “campo sindical”, los diferentes agrupamientos presentes en su interior –sean pequeños sectores de delegados o grandes corrientes sindicales– son aquí entendidos como sus elementos componentes. Por otro lado, estos agrupamientos-elementos son susceptibles de reconfigurarse, transformarse, dividirse o desaparecer. Lo que los hace ser lo que son es la primacía de ciertos intereses, que por un lado los une a los demás agrupamientos dentro de un campo más grande del cual forman parte, y por otro lado los distancia como elementos diferentes. Como vimos en el capítulo anterior, las tradiciones políticas presentes al interior de estas entidades gremiales parecen jugar un papel importante tanto a la hora de su integración como de su división.

Diferencia, equivalencia y articulación

Debemos tener en cuenta que para el estructuralismo, en términos conceptuales, si no hay diferencias al interior de un campo es porque, de hecho, no se trata de una estructura de ese tipo. Para que un campo sea tal, deben mantenerse las diferencias entre los distintos elementos que lo componen. Así, nos encontramos con un determinado espacio conformado

por diferentes unidades. Como dijimos anteriormente, estos distintos elementos entran necesariamente en relación entre sí. Según Laclau y Mouffe, esta relación entre los términos puede ser de dos tipos. Puede obedecer a una *lógica de la diferencia* o a una *lógica de la equivalencia* (2004: 170-177).

Se habla de “lógica de la diferencia” cuando en la relación establecida entre los distintos elementos de un campo predominan las particularidades de cada uno de ellos. En nuestro caso, podríamos decir que esto ocurre cuando prevalecen los intereses particulares de los distintos sectores que conforman la misma entidad sindical de base. Por “lógica de la equivalencia” se entiende justamente lo contrario, cuando lo que predomina son las similitudes entre los diferentes elementos del campo, y por lo tanto los intereses comunes. A este último tipo de vinculación entre los términos de un campo los autores lo denominan *articulación* (Laclau y Mouffe, 2004: 142-143). Así, la “articulación” es una relación donde sobresalen las similitudes entre los distintos elementos de un mismo campo. En nuestro esquema, este tipo de vinculación aparece cuando los distintos sectores de una misma entidad gremial comparten ciertos intereses y, a su vez, éstos prevalecen por sobre los intereses particulares que sostienen por separado. Al contrario, cuando tienden a predominar los intereses particulares de los distintos sectores, lo que allí encontramos es una *relación diferencial*.

Lo que este planteo aporta tiene que ver, precisamente, con un enfoque político de las relaciones que se establecen entre los diferentes elementos que componen un campo. Nuevamente señalamos que el tipo particular de relación entre los términos, no está dado necesariamente, o no es el producto de leyes externas que determinen su forma. Más bien se trata de una relación contingente, susceptible de ser modificada. La política, en este sentido, es, por excelencia, el trabajo de articulación entre los distintos elementos (Laclau y Mouffe, 2004: 12-13). La diferencia entre ellos está dada de por sí, y es por eso que, como dijimos, logran conformar un campo. La política comienza con los distintos intentos de articulación entre las diferencias, y en última instancia, con la búsqueda de prevalencia de un interés particular por sobre el conjunto de los demás intereses. Para Laclau y Mouffe, lo político es entendido como una lucha por instalar como generales ciertos principios particulares, y, de esa manera, lograr articular las distintas posiciones (2004: 177-189).

Identidad

Ahora bien, así entendida, la lucha política es también una lucha por la identidad (Aboy Carlés, 2001). Según Laclau, de lo que se trata es de lograr una común identificación, que logre articular a los distintos elementos presentes en un mismo campo (Laclau, 1996). Retomando algunos planteos de este autor, nosotros podríamos diferenciar entre una identificación *por la negativa* y otra *por la positiva*. Con la primera nos referimos a aquellos casos en donde prevalecen las similitudes entre los diferentes elementos, a partir de su común contraposición con un *adversario* que se encuentra por fuera del campo. Aquí la identificación colectiva y, por lo tanto, cierto grado de articulación, surge a partir del enfrentamiento compartido contra un mismo elemento “antagonista” exterior (Laclau, 2005: 110-122). Este posicionamiento “contra” algo en común, sirve fuertemente para desarrollar un proceso de articulación. Por otro lado, hablamos de la identificación “por la positiva” cuando uno de los elementos del interior del campo asume la representación del total de los demás componentes; cuando el primero logra de alguna manera condensar las expectativas de los demás elementos. De esta manera, este término en particular se constituye en el elemento *líder* de ese campo, entendido como el que logra una síntesis de las distintas posiciones y, en este sentido, asegura también un alto grado de articulación entre las distintas partes (Laclau, 2005: 75-85; Laclau y Mouffe, 2004: 152-154).

En ambas ocasiones, sea por la positiva o por la negativa, prevalecen las similitudes más que las diferencias entre los distintos elementos. Esto puede trasladarse al estudio de las relaciones políticas al interior de las juntas internas, según la particularidad que tomen las relaciones entre los distintos sectores componentes de las mismas. Ya veremos como, en algunos casos, se ha logrado un cierto grado de articulación entre las partes, con lo que eso significa en términos de unidad de la junta, ya sea a través de un elemento externo (adversario) o por un liderazgo interno, o por ambos dos. Pero también encontramos casos donde, por momentos, lo que parece prevalecer es la diferencia entre los distintos sectores y su lucha por lograr una articulación que se oriente en determinado sentido –momentos que podemos denominar “de transición”–.

Alianza y hegemonía

A su vez, la articulación que puede darse entre los diferentes sectores de una misma organización gremial, puede ser de distinto grado o fortaleza. Para desarrollar estas diferencias podemos retomar la distinción que Laclau y Mouffe hacen entre “hegemonía” y “alianza de clases”, refiriéndose a distintos tipos de relaciones políticas en un plano más amplio (2004: 87-107).

La *alianza* supone un determinado tipo de articulación entre los diferentes elementos de un mismo campo, donde uno de ellos impone un liderazgo, y, por lo tanto, termina configurando una cierta relación de similitud de intereses entre los distintos sectores allí presentes. Sin embargo, a pesar de las equivalencias, las diferencias entre las distintas partes se mantienen intactas. Con esto queremos decir que se trata de una suerte de “pacto” entre sectores claramente diferentes, tanto contra un adversario en común como a favor de determinados propósitos. Los “objetivos positivos”, en el sentido de construcción conjunta “a favor de”, son el resultado de una negociación entre partes distintas a partir de un piso de expectativas en común. Los fines particulares de los diferentes sectores no varían por la relación que se establece entre ellos, más bien quedan configurados de la manera como se encontraban antes de la cristalización de la alianza y son las bases a partir de las cuales se llega al acuerdo. La relación que se establece entre ellos no modifica sus expectativas, sino que, al contrario, se acuerdan objetivos en común sobre aquellos intereses que ya sostenían. Este tipo de articulación se plasma de manera preponderantemente racional, a partir de la demarcación de objetivos específicos para una tarea conjunta, pero siempre subrayando las diferencias entre los sectores que componen la alianza. Se trata de una *relación estrictamente política* entre los distintos términos componentes. La síntesis de este tipo de articulación la dio Lenin cuando instaba a “golpear juntos y marchar separados”.

En cambio, la articulación de tipo *hegemónica* supone un punto más alto de disipación de las diferencias entre los distintos sectores presentes en la relación. En este caso, el componente de alianza política es, a su vez, reforzado a través de la difusión de un *entramado ideológico y cultural en común*, que viene a robustecer aun más la relación de similitud entre las partes constituyentes (Barros, 2002). En este sentido, el vínculo entre los términos no es sólo una relación de liderazgo político de uno de ellos sobre los demás, sino también una “dirección moral e intelectual”, al decir de Antonio Gramsci (1997). En una articulación de este tipo, las diferencias quedan reducidas a una mínima expresión y la polarización

Nosotros/Ellos juega un papel importante al interior del campo –lo que aparece como un indicador del alto grado de vinculación entre las partes–. Además de definir un adversario y “objetivos positivos” en común, los fines últimos de cada uno de los sectores articulados comienzan a coincidir, cuestión que conduce hacia la disipación de las diferencias. Ahora se trata no sólo de golpear juntos, sino también de marchar juntos. La idea de “bloque” o “fusión orgánica” desarrollada por Gramsci para pensar este tipo de relación, parece cuadrar con la definición que estamos buscando (Portelli, 1997: 65-91). Nos referimos a una articulación particular que involucra no sólo el plano de las estrategias políticas racionales, sino también un plano más amplio de elementos culturales compartidos.

Formaciones organizativas y acción externa

Este particular enfoque sobre la dinámica política de las organizaciones gremiales, que va más allá de una mirada institucionalista sobre el sistema de votación y de recambio de los integrantes del sindicato –perspectiva que hace hincapié en la presencia/ausencia de listas electorales competitivas y en la alternancia–, nos permite, como decíamos más arriba, adentrarnos en el mundo de las relaciones de poder presentes en toda entidad sindical, con el objetivo de comprender las diferentes configuraciones que adquieren estas organizaciones gremiales. En este sentido, podríamos hablar de *formaciones organizativas*, que van desde la división y el fraccionamiento, producto de la prevalencia del aspecto diferencial entre los distintos sectores allí presentes, hasta el momento de máxima articulación posible, a través de un tipo de vinculación hegemónica que tiende a borrar las diferencias entre las distintas posiciones. Los diversos tipos de relaciones establecidas entre los distintos sectores (elementos), nos brindan diferentes composiciones políticas posibles al interior de las entidades sindicales.

Con esta diferenciación de distintos grados de articulación de los elementos de un campo –diferencia entre hegemonía, alianza y ausencia de articulación–, nos sumergimos en el análisis de las relaciones políticas al interior de las entidades sindicales de base. Éstas son entendidas aquí, primeramente, como espacios de disputa en torno a su dirección y orientación. En este sentido, nuestro objetivo es indagar en torno a los distintos tipos de relaciones políticas que se tejen en el interior de estas entidades locales, también en los tipos de articulación que allí se configuran y, en un segundo momento, analizar sus consecuencias

para con la capacidad de presión adquirida, las estrategias y tácticas de acción encaradas, y los resultados obtenidos por la organización.

Detrás de esta intención se esconde la hipótesis de que la forma de articulación política que asumen las entidades sindicales de base, influye en las acciones llevadas a cabo por ellas con relación a otros actores por fuera de este espacio, ya sea la cúpula sindical, la patronal o alguna institución del Estado. Lo que queremos decir es que la organización interna de una institución gremial de base parece tener una fuerte incidencia sobre la acción sindical que ésta lleva a cabo, entendida como las relaciones establecidas con terceros actores. La confirmación o no de esta hipótesis es algo que no podemos sostener a priori. De hecho, dar una respuesta a esta afirmación es el gran desafío de esta tesis. De este modo, tampoco podemos contestar ahora sobre la forma particular que toma esta relación, o sea, de qué manera específica la organización gremial influye en la acción sindical, cuáles son las consecuencias concretas de determinado tipo de articulación política interna en la capacidad de presión de la institución, en las estrategias y tácticas llevadas a cabo y en los logros conseguidos.

Creemos que a lo largo de esta tesis se podrán brindar respuestas a partir del trabajo de campo desarrollado y de su análisis. Uno de los propósitos de este trabajo es que sean los datos mismos los que nos permitan ofrecer conjeturas sobre estas cuestiones, y de esta manera obtener resultados que estén definitivamente anclados en el campo empírico.

CAPÍTULO III

ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Habíamos definido centrarnos en el estudio de la dinámica política interna en las instituciones sindicales de base. Pero no en las de cualquier entidad gremial, sino en aquellas pertenecientes a ATE –un sindicato que, como mostramos en el primer capítulo, veníamos estudiando desde hacía algunos años–. Para entonces estaba más que clara la elección de esta asociación como lugar donde indagar e intentar dar respuesta a nuestras preguntas e inquietudes. Debíamos, por lo tanto, dirigirnos ahora hacia los lugares de trabajo, hacia las “juntas internas de delegados”. Éste es el nombre dado a las entidades sindicales de base en el caso de ATE, y están presentes en la mayoría de los establecimientos laborales donde el sindicato tiene ingerencia.¹⁹ Así, la junta interna se transformaba para nosotros en el objetivo en el cual posar la mirada, una vez que habíamos elegido centrar nuestros interrogantes en el

¹⁹ La “junta interna de delegados” se conforma de manera directa, y no es el resultado de la unificación posterior de los delegados previamente elegidos en sus sectores. De hecho, aquí simplemente no se vota por sectores –aunque ya veremos que en algunos lugares de trabajo se ha incorporado esta práctica, por fuera del estatuto, con el objetivo de garantizar una mayor representatividad–. Lo que sucede aquí es que los afiliados votan directamente alguna de las listas de delegados de todo el establecimiento. O sea, las elecciones son elecciones de junta interna y no de sectores de trabajo, por lo tanto, las listas electorales que compiten presentan candidatos para ocupar la totalidad de los puestos de esta institución. De esta manera, si se presentan varias listas, es sólo la ganadora la que obtendrá todos los puestos vacantes y, por lo tanto, la que estará presente en la junta interna de manera exclusiva. Así, los delegados de esta institución siempre pertenecen a una misma lista. La junta interna se encuentra conformada por secretarios y vocales, y no admite minorías. La lista que pierde los comicios queda afuera de esta institución sindical, o sea, no obtiene ninguno de los puestos en juego –aunque permanecen, por supuesto, como afiliados al sindicato–. Los nuevos delegados electos pasan a ser sus representantes directos en el lugar de trabajo. Esta forma de conformación de la entidad gremial en el lugar de trabajo –la junta interna– es la que ATE ha asumido.

plano del sindicalismo local, dejando de lado –por lo menos de manera secundaria– la sede sindical y la cúpula dirigenal.

De esta manera, nos surgían nuevas preguntas; inquietudes con respecto a la forma de encarar esta indagación, que ya no tenían tanto que ver con el *qué* sino con el *cómo* de un estudio de este tipo. ¿Cómo abordaríamos una investigación así? ¿De qué manera llevaríamos a cabo un examen de este nivel de la actividad gremial? ¿Qué herramientas utilizaríamos y cuáles priorizaríamos? ¿Qué estrategias metodológicas elegiríamos para realizar un estudio sobre la dinámica política interna en este tipo de instituciones sindicales de base? Las preguntas se centraban en el plano metodológico.

1. ¿CÓMO ABORDAR EL OBJETO DE ESTUDIO?

1.1. Respuestas en la sede sindical

Para intentar responder estas cuestiones decidimos ingresar nuevamente en la sede sindical. Creíamos que allí nos podían brindar algunas orientaciones para abordar nuestro objeto de estudio; para definir la forma de indagarlo. Nuestro propósito era tener acceso a alguien de la conducción, que conociese bien la base del sindicato. Nos alcanzaba con la seccional de Capital Federal. La idea era que nos ubique, de alguna manera, dentro de ese “mundo subterráneo” y nos pueda guiar en la elección del mejor camino a tomar para desarrollar un estudio de este tipo. Así es como llegamos a uno de los principales dirigentes de ATE-Nacional. El contacto lo obtuvimos gracias a un compañero de trabajo, exdelegado de ATE.

El día acordado llegamos a su oficina, en la sede sindical de la avenida Belgrano. Era el año 2009. Decidimos no ir directamente al grano, sino más bien aprovechar la entrevista con el propósito de obtener su visión general sobre las condiciones actuales del sindicalismo argentino, sus tareas y sus desafíos. Preguntamos por la situación del sindicato en esos momentos y por cómo veían ellos tales o cuales medidas llevadas a cabo por los gobiernos

tanto nacional como porteño. Así, fue inevitable entrar en el terreno de las distintas corrientes internas presentes en el sindicato, sus diferentes posturas y su convivencia. Aclaró que en esa asociación no hay una postura única frente a los distintos acontecimientos políticos y sociales, y que esto se debía al carácter plural que el sindicato venía manteniendo desde hacía varios años. De esta manera, y de forma muy sintética, señaló las principales corrientes presentes en ATE en ese momento. Nosotros ya las conocíamos. Se sorprendió: “Ah, ¿conocés a la lista verde y negro? Entonces ya tenés alguna idea de estas cosas, ¿no?”, preguntó. Dijimos que algo de eso habíamos escuchado en los plenarios de delegados en los que habíamos participado, y que la información venía de ahí, pero que aun mucho no entendíamos.

Cambiamos de tema. Nuestra idea ahora era “bajar” a la cuestión del lugar de trabajo y de las juntas de delegados. Le comentamos nuestro especial interés en estudiar la vida interna de las instituciones gremiales de base del sindicato. Teníamos una propuesta para hacerle. Por entonces, se nos había ocurrido la posibilidad de llevar a cabo una pequeña encuesta a los delegados de ATE de la seccional Capital Federal. La idea era llegar a obtener un panorama completo de los principales rasgos políticos y sociolaborales de los delegados y las juntas, para, de esta manera, luego poder elegir, con fundamento, los pasos a seguir para llevar a cabo esta investigación. En este sentido, y aprovechando el encuentro con este dirigente, le propusimos la posibilidad de llevar a cabo un trabajo de ese tipo. Dimos a entender que el resultado de esta encuesta nos beneficiaba a nosotros, pero que también les podía interesar a ellos. Señalamos que estábamos abiertos para incluir preguntas que ellos considerasen importantes para realizar a sus delegados. De alguna manera, ellos nos ayudarían con la parte “logística”, para contactar a los delegados, y nosotros nos ocuparíamos de realizar la encuesta. Confesó que hacía mucho tiempo que no se hacía un trabajo similar y que sería algo muy interesante. Sin embargo, a su vez, adelantó que iba a ser “un trabajo enorme”. Dijimos que estábamos de acuerdo, pero que teníamos tiempo y ganas. “Bien, voy a llamar a alguien de Carlos Calvo para ver cómo podemos hacer”, dijo. “Carlos Calvo” es la calle sobre la que se encuentra la sede sindical de ATE-Capital Federal. Corta la comunicación y nos dice que no hay problema, que llamemos a esa misma persona con la que él acababa de hablar, que nos iba a atender. Nos pasó el número de teléfono. Pero la cuestión no fue tan sencilla.

Cuando salimos de la oficina, e íbamos en dirección hacia la escalera, nos encontramos con otro dirigente. La persona anterior nos presentó y le comentó que se trataba de un becario del CONICET, que estaba realizando un trabajo “importante, de varios años”

sobre ATE y sus juntas internas. También que estaba buscando la forma de realizar una pequeña encuesta a los delegados de la Ciudad. “Bueno, dejá que yo me ocupo”, le dijo. Despedimos a la persona con la que habíamos estado y caminamos hasta la oficina de este segundo dirigente. Le comentamos el trabajo de investigación que estábamos empezando y la propuesta para llevar a cabo la encuesta. Nuevamente tratamos de convencer argumentando el hecho de que para ellos también podría resultar de utilidad. De alguna forma se alcanzaría un conocimiento mayor sobre sus propios delegados de base. Preguntó dónde trabajábamos, cómo habíamos llegado a ATE y por qué. Hablamos de nuestro primer interés por el sindicalismo estatal y el papel de ATE durante la década del 90. Volvió a la cuestión de la encuesta y dijo que sí, que seguramente no iba a haber problema, pero que para eso teníamos que hablar con otra persona. Nos dio el nombre y teléfono de una dirigente de ATE-Capital Federal. No era la misma persona con la que nos había puesto en contacto el primer dirigente con el que hablamos.

¿Con quién de estas dos personas nos comunicábamos primero? ¿Daba lo mismo una que la otra? Frente a esta alternativa, decidimos llamar a este segundo número. Acordamos una reunión. (Nos enteraríamos después que, para ese entonces, el último dirigente con el que habíamos estado en ATE-Nacional se había puesto en contacto con la junta interna de ATE-CONICET para confirmar si nos conocían y si, efectivamente, trabajábamos en el CEIL). Nos encontramos en el bar de ATE-Nacional, después de un plenario de delegados. Le explicamos sobre la encuesta que queríamos desarrollar y dijo que seguramente no íbamos a tener inconvenientes, que iban a poder ayudarnos, pero que ese trabajo convenía llevarlo a cabo con otras dos personas que trabajaban con ella en la sede de Carlos Calvo, quienes podían darnos directamente una mano.

Al día siguiente nos comunicamos con ellas, nos reunimos y se comprometieron a conseguir los contactos con los delegados generales de cada una de las juntas internas de esa seccional. Quedaron en llamar cuando tuvieran algo. La idea era comunicarnos con estos delegados, los que –pensábamos– podían actuar como coordinadores de la puesta en marcha de la encuesta en cada uno de los lugares de trabajo. Pasaron varias semanas y no se comunicaron. Decidimos llamarlas. Dijeron que no se habían olvidado, que estaban con muchas cosas a la vez, pero que no nos preocupemos. Esta misma ida y vuelta se repitió varias veces. Esperábamos, pasaba un tiempo, no llamaban, éramos nosotros quienes nos comunicábamos o íbamos directamente a Carlos Calvo, y nuevamente la misma respuesta. De

esta forma, y luego de unos meses, al ver que no obteníamos ninguna respuesta concreta, que el tiempo pasaba y que el trabajo no avanzaba de ninguna manera, finalmente tomamos la decisión de llamar al otro dirigente con el que nos habían puesto en contacto en la primera entrevista en ATE-Nacional –nos referimos al primer número de teléfono que nos habían dado, y que en un principio habíamos descartado–.

Llamamos, atendió su secretaria y nos citó en la sede sindical. Dijimos que veníamos de parte de aquel dirigente y explicamos nuevamente el trabajo que estábamos realizando. Nunca mencionamos que, para entonces, ya habíamos estado reunidos con otra dirigente y sus colaboradores. No sabemos si él estaba al tanto. Creemos que no. Tampoco lo preguntó. Hizo referencia a la encuesta y le explicamos que necesitábamos algunos datos para ponernos en contacto con los delegados generales de las juntas internas. Le comentamos que el objetivo era llevar a cabo una encuesta corta que, entre otros propósitos, nos diera un conocimiento general para poder elegir el modo de abordar el sindicalismo de base de la asociación. Enseguida llamó a su secretaria y en diez minutos nos habíamos hecho de una planilla con los teléfonos de los secretarios generales de todas las juntas internas.

Pero esto no fue todo. Luego se explayó largo rato sobre la composición política de las diferentes juntas. Comentó que no todas ellas seguían la línea de la dirigencia del sindicato y nuevamente nos encontramos con una explicación de las principales corrientes internas del sindicato. Tomó la planilla que nos había dado y señaló cuáles eran algunas de las juntas más afines a los dirigentes del sindicato, o sea, cuáles eran las “juntas verdes” (las que responden a la lista histórica de ANUSATE), cuáles eran las “verde y negro” (más afines con el gobierno kirchnerista) y, por último, algunos ejemplos del “sector de izquierda” (que estaba representado por varios colores de lista). También explicó algo que nos quedó fuertemente grabado. Dijo que no todas las juntas tienen el mismo grado de actividad. Se refería al grado de vitalidad interna, al trabajo que realizan con los afiliados, a la presencia en el lugar de trabajo, etc.: “Tenés que tener en cuenta que algunas trabajan bien, pero que en otras no pasa nada”. Así, señaló en la planilla algunos ejemplos de “juntas trabajadoras”, indicando, a su vez, su pertenencia a las distintas corrientes internas de la asociación.

1.2. Algunos criterios de selección

En ese momento nos dimos cuenta que, con lo que este dirigente estaba diciendo, ya teníamos algunos criterios importantes para ir definiendo la estrategia metodológica a desarrollar. Con el hecho de que había puesto especial hincapié en las distintas líneas presentes en la asociación –diferencias que se repetían a nivel de las juntas–, y también en la cuestión de que no todas éstas tienen un nivel de actividad interna significativa, ya nos estaba brindando dos claves para encarar el diseño de la investigación.

A su vez, también caíamos en cuenta que para entonces ya nos encontrábamos, sin querer, en el medio de disputas internas. Después pudimos confirmarlo. La primera persona con la que hablamos en avenida Belgrano formaba parte de la misma corriente en la que se encontraba este dirigente que nos había cedido las planillas con los datos de los delegados. Mientras que el segundo hombre con el que nos entrevistamos ese primer día en ATE-Nacional, pertenecía a otra línea interna, donde también se encontraban tanto la dirigente de ATE-Capital, con la que nos habíamos reunido, como sus colaboradores, quienes habían dilatado la respuesta a nuestros pedidos de contacto con delegados. Luego nos enteramos de que, al parecer, esta maniobra tenía que ver con el hecho de que nosotros habíamos ingresado al sindicato a través de la línea más moderada de la lista verde, que por entonces tenía cierta afinidad con las políticas del gobierno nacional y mantenía diálogo con la lista verde y negro. Esta circunstancia parece haber sido transmitida a las personas con las que nos encontramos en ATE-Capital Federal y que dilataron la entrega de la información. Estas últimas eran integrantes del ala más dura de la lista verde y fuertemente críticas de la administración kirchnerista.

Pero esta distinción surgió con el tiempo, por el hecho de estar allí, entre ellos, participar de los plenarios, las reuniones, y, por supuesto, por las conclusiones a las que llegamos a través de las entrevistas. Esta diferencia también se hacía visible, por ejemplo, cuando algunos de los dirigentes preferían ir a manifestar a la Plaza de Mayo, mientras que otros sólo a la Jefatura de Gobierno porteño. Y estas discrepancias se daban, muchas veces, en el mismo momento de la movilización. En este sentido, allí donde hablaban algunos dirigentes no hablaban otros. En la Jefatura de Gobierno y contra Macri encontrábamos a todos; en cambio, en la Plaza de Mayo no. Aquí es donde sobresalía claramente la divergencia. Los desacuerdos estaban en torno a las políticas implementadas por gobierno nacional.

Pero volvamos un paso atrás. Lo que dijo el último dirigente –insistimos–, sirvió de base a partir de la cual acordamos tomar las principales decisiones metodológicas. Ya habíamos obtenido algo más allá de la encuesta. Esta última seguía siendo una herramienta importante, pero ahora supeditada a estos dos criterios que habíamos encontrado. Seguimos con la idea de llevarla a cabo, porque ésta podía brindar más seguridad y justificación a la hora de definir nuestra estrategia, por lo que pusimos manos a la obra. Pero la tarea era realmente enorme. Ahora teníamos el teléfono de todos los secretarios generales de las juntas, pero ¿cómo hacer una encuesta nosotros solos a todos los delegados de la ciudad de Buenos Aires? En su momento, como dijimos, habíamos pensado en la posibilidad de que algún dirigente adhiriese fuertemente a la propuesta. La idea era llevar a cabo esta tarea en conjunto con el sindicato. O sea, esperábamos el apoyo “logístico” de la asociación. Pero esto no sucedió. Ninguno de los dirigentes nos confirmó algo por el estilo. Creemos que, en el fondo, no veían a este trabajo como una oportunidad para ATE. La planilla con los teléfonos fue todo lo que aportaron en ese sentido, hasta allí llegaron. De esta manera, teníamos que enfrentarnos solos con las más de 120 juntas internas que hay en Capital Federal, con un promedio de quince delegados cada una. Frente a esto, decidimos dejar de lado la encuesta y, definitivamente, apostar al panorama general del sindicalismo de base que nos había dado este dirigente; coordenadas claras que tanto habíamos estado buscando para decidir la forma en la que iba a encarar el trabajo de investigación.

Para entonces ya teníamos bien claro cuáles eran las tres principales corrientes presentes en el sindicato. De hecho, dos de los dirigentes ya habían confirmado este panorama interno. Una de ellas tenía que ver con lo que usualmente se denomina “la izquierda” –con claro predominio de la tradición trotskista–. Como dijimos, ésta línea incluye la presencia de varias listas (como la roja, la violeta, la naranja, etc.). Otra corriente era aquella que, inscripta en la histórica lista verde y sin pertenecer al espacio de izquierda, realizaba fuertes críticas al gobierno nacional, a partir de un posicionamiento “progresista”. En ese entonces –seguimos hablando del año 2009–, esta línea se ubicaba en una posición próxima al Movimiento Proyecto Sur. Por último, nos encontramos con una corriente afín al gobierno nacional, integrada tanto por kirchneristas declarados –muchos de ellos enrolados en la lista verde y negro–, como por delegados y dirigentes con simpatía por la administración Kirchner que, sin embargo, continuaban formando parte de la lista verde.

Con este conocimiento que ya teníamos de la situación política al interior del sindicato, más las indicaciones que hiciera aquel dirigente (nos referimos tanto a la explicación que nos dio sobre cómo estas diferencias se replicaban en el nivel de la base, como a la marcación que nos hizo, en la planilla, de las juntas más representativas y “más trabajadores” de las principales corrientes), la estrategia metodológica estaba definida. La opción que decidimos asumir, con el propósito de indagar en profundidad sobre la dinámica política en las instituciones sindicales de base, fue la realización de estudios de caso. Entendíamos que era la estrategia más acorde a las características del sindicato con el que nos encontrábamos y con el objeto de estudio a indagar.

2. EL ESTUDIO DE CASO COMO ESTRATEGIA METODOLÓGICA

El estudio de caso es una estrategia metodológica que resulta pertinente para desarrollar investigaciones que se preguntan por las dinámicas internas de las organizaciones (Stake, 1994). Además, y siguiendo a Yin (1984), se trata de una estrategia que permite y facilita captar la globalidad de un fenómeno y sus significados en contextos “naturales”, es decir, en los espacios mismos donde éstos se producen y toman sentido. Así, una elección de este tipo parece ser especial para adentrarnos en el objeto de estudio que se logró definir.

Sin embargo, con esto sólo no basta para empezar la indagación *in situ*. Antes hace falta definir otras cuestiones. ¿Qué tipo de estudio de caso se llevaría a cabo? ¿Se realizaría un estudio comparativo o de caso único? ¿Cómo elegir esa institución sindical de base, por qué elegirla, cuál sería el criterio de su selección?

2.1. Dos perspectivas sobre el estudio de caso

Es conocida la distinción de dos grandes concepciones respecto a los estudios de caso, que difieren tanto en sus presupuestos epistemológicos como en sus características metodológicas. Una de estas perspectivas se encuentra, de alguna manera, más cercana a la

etnografía, mientras que la otra se aproxima más a los desarrollos llevados a cabo por la investigación sociológica (Neiman y Quaranta, 2006: 216-218). Para indagar sobre estas diferencias tomamos en cuenta las posiciones de dos de los principales representantes de estas concepciones, nos referimos a Robert Stake y a Robert Yin.

Presupuestos epistemológicos

Con respecto a la postura epistemológica de ambos autores, tenemos varias cosas para decir. En primer lugar, hay que aclarar que Stake no considera a los estudios de caso como un método que tenga por finalidad la generalización de los resultados. Para este autor, los estudios de este tipo deberían arribar a conclusiones sólo aplicables al caso en cuestión. “Case study can usefully be seen as a small step toward grand generalization [...], but generalization should not be emphasized in all research” (Stake, 1994: 238). En cambio, para Yin, el propósito de una estrategia de investigación basada en estudios de caso es poder realizar generalizaciones a partir del análisis de uno o varios casos. Acá Yin no está pensando en la generalización estadística propia del modelo de las ciencias duras, sino en la posibilidad de realizar generalizaciones analíticas basadas en criterios teóricos. “A fatal flaw in doing case studies is to conceive of statistical generalization as the method of generalizing the results of the case” (Yin, 1984: 31).

En este sentido, a nosotros nos guía esta segunda postura. Creemos en la necesidad de empezar por estudios de caso, pero para intentar terminar con el desarrollo de algún grado de generalización, que nos permita decir algo más que lo que nos brinda el caso mismo. La propuesta es avanzar en generalizaciones que permitan comprender ciertos comportamientos de otro tipo de organizaciones, pensando en la posibilidad de crear entramados conceptuales, aunque sea de rango medio, para la explicación de fenómenos generales.

Continuando con esta línea de diferencias, mientras una de las principales preocupaciones de Yin tiene que ver con la representatividad que se debe conseguir en el momento de seleccionar los casos a estudiar (Yin, 1984), para Stake lo que se tiene que priorizar en la elección del caso es el aprendizaje que éste mismo pueda brindar, y la posibilidad que ofrece para poder trabajar largo tiempo y sin obstáculos. “Potential for learning is a different and sometimes superior criterion to representativeness. Often it is better

to learn a lot from an atypical case than a little from a magnificently typical case” (Stake, 1994: 243). De esta manera, para Stake la elección del caso tiene que ver con el interés de éste en sí, el interés intrínseco en el caso estudiado y en la riqueza que su estudio puede proporcionar. En cambio, para Yin el caso es elegido para dar cuenta de otras cuestiones que no tienen que ver con el caso en sí, sino que éste debe servir para iluminar algún fenómeno o problema en cuestión que vaya más allá de sus particularidades (Yin, 1984). Aquí el caso pasa a ser un instrumento para la consecución de otros fines.

Nuevamente nos encontramos más cerca de la postura propuesta por Yin. Entendemos que la representatividad de los casos elegidos es importante a la hora de que éstos digan algo de una problemática establecida previamente. O sea, la representatividad es importante si uno está indagando sobre una problemática que se planteó con anterioridad al caso, sobre la cual quiere echar luz, y entiende que allí, y no en otro lugar, puede obtener respuestas. Sin embargo, no creemos que el caso sea un mero instrumento en el camino a conclusiones generales. Coincidimos en parte con Stake, cuando pone énfasis en el carácter heurístico del estudio de caso. Creemos que el investigador debe tomar una postura de apertura, para intentar ver más allá de los elementos que sabe que va a buscar y que están definidos por su objeto de estudio. Una investigación encarada con un espíritu abierto puede verse fuertemente enriquecida.

Por último, podemos decir que mientras Stake considera que el estudio de caso debe proceder de manera inductiva para poder estar abierto a todas las particularidades que éste brinda, para Yin, tanto el abordaje inductivo como el hipotético-deductivo son pasibles de ser empleados –dependiendo del propósito de la investigación–, no descartando, de esta manera, la utilización de un marco conceptual previo al estudio del caso. “Esta mirada [...] permite procedimientos inductivos y deductivos” (Neiman y Quaranta, 2006: 222). Nosotros creemos que el estudio de caso permite esta opción y que la decisión queda en manos del investigador. Hay quienes toman tal o cual caso con el único propósito de “contrastar” una teoría previa, y hay otros que seleccionan casos de estudio para intentar producir, si bien no una “teoría”, por lo menos un entramado conceptual que permita explicar los casos y que tenga cierta pretensión de generalización. Nuestra postura acompaña esta última alternativa.

Estas divergencias epistemológicas entre ambos autores tienen claras consecuencias sobre la forma de entender el estudio de caso. Así, podemos decir que para Stake los estudios de caso son un fin en sí mismo. Su propósito es el de desentrañar y describir profundamente

las características del caso en cuestión, sus límites, las disposiciones físicas, las relaciones entre los actores, etc., para comprender a fondo la particularidad del caso en sí, su originalidad (*uniqueness*) (Stake, 1994: 238). En cambio, para Yin, estos estudios aparecen, de alguna manera, como un medio para la consecución de otros fines; fines que pueden tener que ver con el análisis de fenómenos o problemas sociales amplios –que van más allá del caso único– o fines relacionados al desarrollo, refinamiento o generación de teoría (Yin, 1984: 38).

Características metodológicas

Por otro lado, esta particular estrategia de investigación asume características metodológicas diferentes, según cada una de estas posturas. Así, debido al hecho de que para Stake el objetivo de este tipo de estudios es la profundización del examen del caso en cuestión –y el descubrimiento de aspectos singulares y originales en el mismo–, este autor recurre al estudio de un caso único, y pone toda su energía en esa particularidad, evitando cualquier tipo de comparación. Para Stake, la realización de comparaciones deja de lado el interés en el caso en cuestión. Refiriéndose a este último, señala: “Direct comparison diminishes opportunity to learn from it” (Stake, 1994: 240). Esta postura, asimismo, va de la mano con el hecho de que concibe a los estudios de caso como estudios tendientes a la búsqueda de descripciones densas y, no tanto, de explicaciones y teorizaciones. También se desprende de aquí el lugar secundario que Stake otorga al diseño de investigación, a los protocolos y a los criterios de calidad de la investigación, ya que para él la importancia la tiene el estudio mismo del caso y no el modo de su indagación. Según este autor, un estudio de este tipo es relevante en sí mismo, y de ninguna manera lo considera como un método para abordar alguna cuestión general; podríamos decir que directamente no lo entiende como una estrategia de indagación. “Case study is not a methodological choice, but a choice of object to be studied. We choose to study the case. We could study it in many ways” (Stake, 1994: 236).

En el caso de Yin, él es más propenso a trabajar a partir de comparaciones, o sea, de búsquedas de semejanzas y diferencias entre varios casos, dejando la posibilidad del caso único como estrategia para poner a prueba alguna teoría. “One rationale for a single case is when it represents the critical case in testing a well-formulated theory” (Yin, 1984: 38). Además, la tendencia de este autor es a la comparación de sólo algunos rasgos seleccionados previamente en el diseño de investigación, y no de cualquier rasgo que hable de la

particularidad de los casos. Por otro lado, y contrariamente a Stake, para Yin no sólo se trata de describir, sino también de explicar a partir de razonamientos contextuales y “causalidades locales” (Neiman y Quaranta, 2006: 225). El objetivo es dar cuenta de cuáles son los motivos que generan los problemas bajo estudio. Por último, Yin pone atención al desarrollo anticipado y explícito del diseño de investigación. Para él, el diseño brinda seguridad, previsibilidad, y ayuda enormemente a garantizar los criterios de calidad de la investigación, que considera muy importantes. “Even an exploratory case study should be preceded by statements about (a) what is to be explored, (b) the purpose of the exploration, and (c) the criteria by which the exploration will be judged successful” (Yin, 1984:29). Para Yin, los estudios de caso son, más bien, una estrategia de investigación entre otras para estudiar un particular fenómeno en cuestión; no se trata de un propósito en sí mismo. Aquí el peso está puesto en el diseño de investigación y no en el caso en cuanto tal.

Coincidimos con el planteo de Yin en lo que tiene que ver estrictamente con los estudios de caso como estrategia metodológica. Nosotros partimos de preguntas y de inquietudes, del señalamiento de ciertos rasgos que nos interesa investigar, de alguna manera articulados a partir de un entramado conceptual previo. Nuestro propósito también es brindar una explicación sobre el objeto de estudio que definimos en su momento; una explicación de la dinámica política interna en las instituciones sindicales de base. Y entendemos que esta interpretación no debe nacer de sistemas teóricos cerrados, sino del mismo objeto de estudio y, como dice Yin, de sus “causalidades locales”, con una pretensión de generalización. Por último, también coincidimos con la necesidad del desarrollo de un diseño de investigación que nos guíe a lo largo del estudio y, especialmente, en el momento del trabajo de campo. Para nosotros, el estudio de caso también es una estrategia de investigación y no un fin en sí mismo.

Así es como caímos en la cuenta de que lo mejor para encarar una investigación sobre nuestro objeto de estudio, era llevar a cabo un *estudio comparativo de casos*. Esto se debe a nuestra pretensión de analizar algunas cuestiones definidas por este objeto. No se trata de indagar en el caso en sí, en su particularidad y originalidad, sino en algunas de las dimensiones y problemas definidos previamente. De esta manera, optamos por las juntas internas de delegados como casos de estudio. Pero ¿qué juntas tomar para llevar a cabo una comparación de este tipo?

2.2. Una selección de casos basada en criterios teóricos

Nuevamente volvieron a escena los comentarios realizados por aquel dirigente de la sede de Carlos Calvo. La propuesta era la comparación de tres juntas de delegados, cada una representativa de las *principales líneas internas* presentes en el sindicato. En este sentido, su elección debía estar ligada a la representatividad de estas corrientes. Además, como el objetivo tenía que ver con indagar en torno a su dinámica interna, también nos propusimos seleccionar casos que, a su vez, sostengan en su interior cierta vitalidad, que se relacionen fluidamente con sus afiliados, que tengan un número importante de adherentes, que a menudo se vean envueltas en protestas o negociaciones con las autoridades laborales, o sea, *juntas que “trabajen”*, como nos había dicho este dirigente.

A su vez, por nuestro lado agregamos otros dos criterios, que creímos importantes para tener en cuenta en el momento de la selección. En principio, entendiendo que en la seccional Capital Federal se encuentran dependencias tanto del Estado nacional como del porteño, nos propusimos seleccionar casos que respondiesen a *ambas jurisdicciones*, de manera que este estudio nos permitiese confirmar si esta disparidad es también un factor explicativo de la dinámica política interna en las instituciones de base. Así, la idea fue elegir juntas pertenecientes a lugares de trabajo del Estado nacional y del municipal. Por último, y teniendo en cuenta que ATE es un sindicato que agrupa ramas de trabajo muy diferentes (administración pública nacional, salud, cultura, personal civil de las fuerzas armadas, portuarios, etc.), decidimos que la selección de los tres casos también logre representar *diferentes ámbitos de trabajo*, nuevamente con el mismo propósito de desentrañar hasta dónde este elemento tiene ingerencia en la vida interna de la junta.

Así es como definimos algunas pautas conceptuales para la selección de los casos de estudio. Si el propósito era indagar sobre la dinámica política interna presente en la base del sindicato, la opción era la elección de tres juntas que respondiesen a los *cuatro criterios* anteriormente señalados. De este modo, la selección de estos casos sería de tipo intencional o basada en criterios teóricos. Todas las juntas debían pertenecer a la seccional Capital Federal, la que, teniendo en cuenta las distintas entrevistas,²⁰ aparecía como la más activa

²⁰ Además de realizar observación no participante en 7 plenarios de delegados, 3 reuniones informales y 5 charlas-debate en la sede sindical de Carlos Calvo, 16 fueron las entrevistas llevadas a cabo allí a distintos

políticamente y la que marcaba el ritmo a las demás seccionales. Ahora sí, debíamos dirigirnos a escoger los casos de estudio.

3. LA ELECCIÓN DE LOS CASOS DE ESTUDIO

Nos encaminamos entonces hacia la elección de los casos de estudio. La primera junta interna que definimos era un buen ejemplo de la corriente progresista, ligada fuertemente a la lista verde que lideraba la asociación y más bien crítica del gobierno nacional. (Más tarde nos daremos cuenta que no se trata de algo estático y que, a lo largo del tiempo, esa junta asumió varias posiciones, y no sólo eso, sino que varias veces diferentes sectores y tradiciones políticas convivieron en su interior). Luego nos decidimos por un caso representativo de la izquierda, donde predominaba la tradición trotskista. Por último, encontramos una junta que expresaba la línea más afín a la política kirchnerista, lugar de preeminencia de la tradición peronista.

Como anunciamos en el Capítulo I, los distintos sectores que conforman las juntas internas, parecen configurarse a partir de su pertenencia a determinadas tradiciones políticas. Así, por ejemplo, nos encontramos con un “sector verde”, que respondía mayormente a una tradición político-sindical, en este caso la de ANUSATE. También hallamos a activistas del Movimiento Barrios de Pie, que se ubicaban en una tradición político-social. Por último, nos encontramos con un grupo de militantes del PRS y con un sector peronista, ligados mayormente a tradiciones político-partidarias. En este sentido, consideramos a la trayectoria militante de los delegados como uno de los principales indicadores de su pertenencia a determinadas tradiciones políticas.

dirigentes, cuadros medios y trabajadores del sindicato, contemplando las diferentes líneas internas. A esto habría que sumar las 5 entrevistas realizadas en la sede de ATE-Nacional, y otras tres en “espacios neutrales” (como bares), también con dirigentes de ATE.

3.1. La junta interna del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación

Mientras intentábamos definir con qué juntas trabajar, seguíamos yendo, de vez en cuando, a la sede sindical. Continuábamos entrevistando a dirigentes, buscábamos material documental y asistíamos a charlas, conferencias, plenarios de delegados. Fue en una de estas ocasiones que nos encontramos, en una charla sobre la historia de ANUSATE, con una persona que resultó ser delegada de ATE en el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. (En ese entonces recordamos que el dirigente que nos había brindado la planilla con los teléfonos y que había hecho comentarios sobre algunas juntas “grandes e interesantes”, había señalado a la junta interna de este ministerio como un buen ejemplo de la presencia de la lista verde en la base del sindicato). Hablamos sobre el trabajo que estábamos haciendo y sobre el interés que teníamos en llevar a cabo un estudio de casos en tres juntas de delegados que expresasen las principales líneas internas presentes en la asociación. Aprovechando la circunstancia le preguntamos si estaba de acuerdo con la definición de esa junta como expresión de la “línea verde” del sindicato.

Antes de responder hizo varias preguntas sobre la investigación. Ella era egresada de la carrera de ciencia política de la UBA. Nosotros tratábamos de contestarle de forma tal que se note que el estudio tenía sus fundamentos y que estaban muy claros los propósitos, aunque, para ese entonces, no existía tal coherencia. Dijo que sí, que si dependiese de ella probablemente elegiría esa junta. Le propusimos hacer una entrevista, para evaluar mejor las características del caso, y después, si estaba de acuerdo, ya sí intentar ingresar en el lugar de trabajo. Se trataba de un organismo dependiente del Estado nacional; era un ámbito laboral ligado a la acción social, a los movimientos sociales y al territorio; y nos habían dicho que la junta “trabajaba bien”.

Nos encontramos en un bar, a metros de una de las dependencias del ministerio. Ella no tenía mucho tiempo y se centró en una sola cuestión. Nos comentó cómo estaba conformada la junta interna. Dijo que en ese momento, año 2009, había mayoría de “delegados verdes”, donde ella se incluía, oficialistas de la cúpula dirigencial; varios “peronchos”²¹; algunos del Movimiento Barrios de Pie; y tres o cuatro “trotskos”²². Nos pareció una “mezcla” muy grande. Nosotros pensábamos que todos los delegados eran “verdes”. Lo dijimos directamente: “Parece que me equivoqué de caso, yo buscaba una junta

²¹ Forma despectiva de referirse a los seguidores del peronismo.

²² Una manera ofensiva de llamar a los militantes y simpatizantes trotskistas.

bien verde”. Ella, suspicaz, contestó: “No hay nada más verde que esta junta”. Nos comentó algo que ya sabíamos, pero que en ese momento no lo tuvimos en cuenta, y es el hecho de que la vieja lista verde fue, desde sus orígenes, y principalmente a partir de fines de los años 80, una “lista-frente”, que reagrupó y reagrupaba a varios colores políticos. De esta manera, esa junta representaba muy bien el “espíritu” de la histórica lista. Estuvimos de acuerdo y le preguntamos sobre la posibilidad de trabajar con ellos durante varios meses. “No creo que haya problemas”, respondió.

A las pocas semanas nos reunimos nuevamente con esta delegada, para otra entrevista. Ella había ingresado a trabajar en el ministerio en el año 2005 y participaba en las cuestiones de la junta desde el 2006. Así, nos brindó varios datos recientes sobre la vida de esta institución, sin embargo, nosotros también queríamos intentar reconstruir la historia de esta junta. Dijo que para eso teníamos que hablar con el secretario general. Nos dio su teléfono. Para entonces ella ya le había comentado que posiblemente lo llamaríamos. También había hablado con otros delegados sobre nuestra intención de llevar a cabo un trabajo de investigación sobre ATE. Al poco tiempo nos reunimos con el secretario general. Nos contó rápidamente su versión sobre la historia de la junta. Y decimos *su* versión, porque luego nos encontraríamos con otra, relativamente distinta, que nos ofrecería la persona que había liderado esta entidad de base hasta, por lo menos, el año 2005. Ya nos encontrábamos, de entrada, con una postura que parecía responder a intereses de un determinado sector de la junta.

Las conclusiones empíricas a las que hemos arribado son, de esta manera, el resultado de la puesta en relación, del diálogo y de la contraposición entre las distintas versiones. A veces éstas no difieren, pero en otras oportunidades sí, y es ahí donde es necesario volver, preguntar, repreguntar, poniendo en juego, en cada oportunidad, el conocimiento que se va adquiriendo sobre la junta y sobre los asuntos en cuestión. ¿Por qué dice esto? ¿Por qué el otro no dice nada de eso o le resta importancia? ¿Qué es lo que está detrás de este tema? Es recién al final del recorrido cuando las incógnitas se solucionan o, por o menos, parecen solucionarse. Cuando se decide definitivamente dar un cierre. Son los datos, elementos y recursos adquiridos a través de esos años de investigación y de trabajo de campo, los que permiten volcar ciertos criterios en la lectura de las palabras y los hechos.

Así, avanzamos con otras entrevistas. Pusimos hincapié en los relatos de vida militante, indagando en sus experiencias, trayectorias personales y tradiciones políticas.

También nos detuvimos en los principales hitos de esta institución, sus conflictos y etapas. Logramos entrevistar a 17 personas relacionadas con esta junta, entre delegados y exdelegados, la mayoría de ellos integrantes del secretariado. En total realizamos 20 entrevistas. Lo dejamos bien claro desde un principio: nuestra intención era reunirnos con delegados de las cuatro fracciones que formaban parte de la junta. Empezamos por la mayoría “verde”. Seguimos por algunos delegados militantes de Barrios de Pie. Luego algunos afines al trotskismo. Y por último, los denominados, y autodenominados, “peronistas”. Aquí, lo mismo. Las versiones diferían. No todas. En algunas cuestiones todos estaban de acuerdo y tenían una misma visión de lo ocurrido. En otras no. Una vez analizados y repensados los dichos y puestos éstos en un trasfondo de intereses sectoriales, realizábamos una síntesis propia.

Pero también recurrimos a otra técnica de recolección de datos, que iba un paso más allá de la entrevista en profundidad. Nos referimos a la conformación de grupos de discusión. En verdad, esto sucedió casi al azar. Llegamos un día, como tantos otros, al local gremial del piso 19, en ese imponente edificio enclavado en mitad de la avenida 9 de julio. Íbamos a encontrarnos con una delegada militante de Barrios de Pie. Habíamos acordado una reunión. Como era un día “complicado”, hicimos la entrevista en el mismo local, en la primera sala, teléfonos y afiliados mediante. A la hora del mediodía, el local suele estar bastante ocupado. En torno al grabador que habíamos dejado sobre la mesa estaban sentados otros tantos delegados. Ocurrió que mientras ella respondía, eran varios los que la escuchaban. Algunos hacían señas moviendo el dedo índice de lado a lado, como diciendo “no es lo que ella dice”. Es así como, de a poco, comenzó a contestarles y la discusión que se armó se incorporó a la entrevista y al grabador. Ahí fue cuando decidimos ampliar la ronda para debatir sobre esos puntos en los que no había acuerdo. La intención era llegar a una versión lo más pegada posible a los hechos. Fue una herramienta muy útil para terminar de definir varias cuestiones. Ellos discutían a partir de algunas de las preguntas que les lanzábamos. Nosotros coordinábamos la discusión. Cada tanto frenábamos esta especie de rencilla, con la intención de concluir algo coherente a partir de las versiones encontradas. Otra pregunta y todo empezaba de nuevo. Así, la discusión grupal resultó ser una técnica sumamente importante para intentar “cerrar” algunas de las cuestiones sobre las que no había consenso.

Por otro lado, también aprovechamos estas visitas al local gremial para observar sus comportamientos. De hecho, lo hacíamos todo el tiempo, y luego tomábamos registro en un

cuaderno de campo. Era imposible que esas relaciones no nos llamasen la atención. Sucede que hasta ese momento no conocíamos nada al respecto, nunca habíamos tenido una experiencia de ese tipo. Varias veces pedimos permiso para participar de las reuniones de junta interna, donde suelen discutirse varios temas a tratar. La idea fue seguir, con la vista y el oído, la lógica de la discusión, pero apuntando a las disputas y los intereses puestos en juego. ¿Qué voz se imponía? ¿Quiénes acompañaban tal o cual moción? ¿De qué manera? ¿Por qué proponían tal o cual cosa? ¿Era una respuesta a situaciones que habían sucedido con anterioridad? ¿Cuáles eran las alianzas, si es que las había? ¿O las afinidades? ¿Quién se apoyaba en quién? En este sentido, y más allá de este tipo de reuniones, muchas veces también terminábamos tomando mate y escuchándolos, después de habernos acercado al local gremial por algún asunto en especial –principalmente por entrevistas–. Seguíamos sus discusiones o simplemente escuchábamos las demandas de los afiliados o sus comentarios. Opiniones sobre “la gente de Carlos Calvo”, pero también sobre el partido de Independiente o el de Boca. A veces también participábamos, opinábamos, o nos hacían opinar: “¿A vos qué te parece?”, preguntaban.

A su vez, del mismo modo utilizábamos estas estancias en el piso 19 para pedirles a los delegados, uno por uno, todo el material documental que tuviesen sobre la junta. Para ese entonces, eran muchos los elementos archivísticos y documentales que habíamos juntado, sobre ATE, en la sede sindical –siempre desde la visión de ANUSATE–: periódicos, boletines, afiches, estadísticas de todo tipo, que hacían especial referencia al conjunto de la asociación. También, por otro lado, habíamos logrado seleccionar varias fuentes secundarias y diarios nacionales y locales sobre la actuación del sindicato durante las últimas dos décadas. Pero aun no teníamos casi ningún material sobre la junta interna misma. Nos propusimos, por lo tanto, encarar una búsqueda en ese sentido.

Uno de esos días en los que nos encontrábamos en el local, nos entretuvimos durante horas revisando varias carpetas con comunicaciones salientes y entrantes de esta junta desde el año 1998. Eran notas a las autoridades y respuestas de ellas. Se podía observar claramente qué delegados firmaban las notas y quiénes no. En qué año. Quiénes eran las autoridades entonces. Cuáles eran las demandas. Qué respuestas habían obtenido. La duración y fluctuación de esos pedidos. Aunque no estaba muy bien organizado –de hecho no estaban todas las notas– nos llevamos una copia de todo el material. Ese mismo día nos contaron que cinco meses antes habían hecho una limpieza y habían tirado “no sé cuánto material de la

junta”, porque ya no tenían espacio en el local. De todas maneras, revisando en uno de los armarios de la biblioteca, encontramos varios afiches recientes, interpelando tanto a las autoridades del ministerio –con varias demandas–, como a los afiliados y trabajadores en general. Correspondían tanto a momentos de conflicto como a fechas aniversario (1º de mayo, golpe de Estado del 76, día del trabajador estatal, etc.).

A su vez, varios delegados nos entregaron documentos que tenían archivados en sus casas o en sus computadoras. Nos pasaron correos electrónicos a través de los cuales, por ejemplo, habían difundido, entre los afiliados, ciertas críticas a la postura de uno de los sectores de la junta –una fracción que a fines de 2009 sería definitivamente desplazada–. También nos enviaron afiches y notas en formato digital, que habían quedado guardadas luego de su impresión. Hasta llegamos a recibir un cuaderno con anotaciones diarias sobre el mayor de los conflictos que vivió esta junta. Aquel de fines de 2006 y principios de 2007. En esa agenda, que por supuesto fotocopié, el delegado había hecho toda una periodización de las acciones llevadas a cabo, día a día, durante las semanas de paro: las discusiones en asambleas, las reuniones con las autoridades, las movilizaciones, los reclamos, la participación de la cúpula sindical, etc.

Todo ese material documental nos servía para intentar reconstruir tanto la dinámica política de la junta, como, por otro lado, su acción externa –principalmente, su relación con los funcionarios y los máximos dirigentes de la sede sindical–. Estos documentos nos permitían ingresar en el conocimiento de las principales luchas del período abierto en 2003: cuáles habían sido los conflictos; en qué condiciones llegaban a ellos; qué capacidad de presión tuvieron; qué consiguieron, cuáles fueron los resultados; cuáles fueron las modalidades de acción implementadas (las negociaciones o las protestas); si fueron las dos, cuál predominó y por qué.

Pero ésta no fue la sola junta con la que trabajamos. Como lo anunciamos más arriba, la decisión que tomamos fue la de elegir tres entidades de base, como casos representativos de las principales líneas internas del sindicato, de la doble jurisdicción gremial presente en Capital Federal, de diferentes ámbitos de trabajo, y de una significativa actividad interna. Hasta ahora, con la del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, habíamos encontrado una sola junta. Ésta expresaba una de las principales líneas del sindicato y se encontraba en un organismo nacional. Tenía una importante vida interna y se hallaba enclavada en un ámbito de trabajo ligado fuertemente a las organizaciones sociales y a la acción social en el territorio.

Aun nos quedaban por definir las otras dos juntas internas, que debían responder a los criterios enunciados más arriba. Hasta el momento habíamos avanzado bastante con la “junta verde”, era hora de determinar los otros casos.

3.2. La junta interna del Hospital Garrahan

Fue una compañera de trabajo la que sugirió que tomemos como caso de estudio la junta interna del Hospital Garrahan. Se trataba de un espacio que, desde el año 2002, venía siendo liderado por la lista roja, la que, según ella, expresaba claramente la posición de la izquierda más radicalizada dentro del sindicato. Este hospital es un organismo que depende por igual del Estado nacional y del Estado porteño. Nos encontrábamos en el año 2009, pero todavía se seguía hablando –dentro de cierto ámbito militante– de lo que había sido la gran huelga del Garrahan en 2005. “Yo conozco a alguien que está en esa junta”, nos dijo esta compañera. Nos pasó el teléfono y nos contactamos con la delegada. Decidimos encontrarnos en el bar que está frente a la entrada del hospital por la calle Combate de los Pozos.

Nuevamente el mismo relato: le comentamos qué es lo que estábamos haciendo y cuál era nuestro propósito. Cuando mencionamos la idea de trabajar sobre el sindicalismo de base, se entusiasmó mucho. Le resultó interesante. Dijo, además, que viniendo de parte de esa compañera no iba a haber problema. Enseguida empezó a describirnos varias de las acciones de lo que ella consideraba el “nuevo sindicalismo de base antiburocrático”. Nos contó que ella, como militante del PTS, estuvo acompañando varios de los conflictos que encabezaron diversas comisiones internas en los años anteriores. De hecho, ella participó del proceso huelguístico de los trabajadores del Garrahan, aunque exclusivamente como militante partidaria –aun no trabajaba en el hospital–. Fue esta experiencia de lucha la que la llevó a ingresar como enfermera del nosocomio.

Estuvimos hablando un largo rato. Le preguntamos por la posibilidad efectiva de entrar a la junta interna para desarrollar este trabajo. Explicamos que era necesario establecer varios contactos, ingresar al local gremial, seguir sus discusiones, sus actividades. En definitiva, queríamos saber qué es lo que dirían los demás delegados, si estarían de acuerdo o no. Contestó que seguro no habría problema, pero que antes era necesario comentarles a todos sobre el asunto. Lo iba a hacer en la siguiente reunión de junta interna, la de los lunes a las 13

horas. Quedamos entonces en llamarla el día después. El martes nos contestó que finalmente no había ningún inconveniente, que los compañeros y compañeras estaban de acuerdo con el trabajo, y que en la reunión de junta se había votado a favor de nuestro ingreso. A su vez, mientras escuchábamos, pensábamos por dentro: “Cuánta formalidad, todo un debate y votación para ver si podíamos entrar o no a la junta”. Quedamos, entonces, en encontrarnos el lunes siguiente a las 12:45 horas en el local gremial. Éste, por cierto, era el más pequeño de los cuatro locales. Hasta 1995 ATE disponía del espacio más grande. Luego de la renuncia de un dirigente de la junta y su traspaso al “sindicato rival” –de lo que hablaremos más adelante– el local terminó en manos de UPCN. Los otros lugares pertenecen a SUTECBA y a la Asociación de Profesionales del hospital.

Ese lunes estábamos allí a la hora indicada. La idea era encontrarnos en el local gremial con esta delegada y los demás integrantes de la junta, para que ella nos presente y podamos entablar contacto con ellos. Así fue. Algunos se mostraron interesados y nos preguntaron qué estábamos haciendo específicamente, para qué, dónde trabajábamos, etc.; otros, en cambio, siguieron con sus rutinas. A las 13 horas se cerró el local y fuimos todos a un aula del segundo piso para llevar a cabo la reunión semanal de junta interna. El encuentro fue coordinado por el secretario general. Había un temario abierto a tratar. En ese entonces se discutió, entre otras cosas, en torno a las distintas demandas que se debían llevar a la paritaria sectorial del hospital, y la posibilidad de ir a la negociación con un planteo en conjunto con la Asociación de Profesionales; también se debatió sobre los días gremiales que debían pedirse cada delegado, con el fin de que siempre haya alguien en el local gremial para atender a los afiliados. Se abría un tema, se discutía –con un máximo de dos minutos por orador–, se presentaban las mociones y se votaba.

En esa reunión el secretario general aprovechó para presentarnos y hacer una síntesis de nuestro trabajo. Tomamos la palabra y tratamos de definir cuáles pensábamos que iban a ser nuestras actividades en la junta. Nos dieron la bienvenida. Cuando terminó la reunión, aprovechamos la dispersión para pedirles sus teléfonos a tres o cuatro de los delegados, para quedar en contacto y fijar alguna entrevista. Nos dieron sus números y su correo electrónico. Como la intención era, nuevamente, al igual que en el caso de Desarrollo Social, tratar de remontarnos a los orígenes de la junta, nos sugirieron entrevistar al secretario general y a otros dos compañeros que estaban en el hospital incluso desde antes, uno de ellos integrante de la junta en ese entonces, el otro un exdelegado.

La entrevista con el secretario general fue muy valiosa. Es del tipo de entrevistados que parece no tuviera que pensar las respuestas, como si éstas ya se encontraran elaboradas de antemano. Era muy sintético y claro. Muy ordenado. Nos guió en la comprensión de lo sucedido año tras año, desde 1995. Se refirió a la composición política de la junta, cómo ésta fue variando, cuáles fueron las alianzas entre las diferentes listas presentes en el hospital, hasta llegar al momento en que se conformó la lista roja y su recorrido hasta el presente –lista a la que él pertenece y, como dijimos, la que dirige la junta desde el año 2002–. Coincidimos en que el relato sobre el conflicto de 2005 lo dejaríamos para más adelante, ya no había tiempo. Antes de despedirnos nos recomendó que, si queríamos recuperar los orígenes de la junta interna, vayamos a hablar con otras dos personas –como ya nos habían dicho–.

Fue lo que hicimos. Nos reunimos con ellos. Luego de dos largas entrevistas, una de ellas en el cuarto de mantenimiento y otra en el café del hospital, llegamos a algunas conclusiones. Así pudimos, de alguna manera, reconstruir los orígenes de la junta, la relación que tenía en ese entonces con la cúpula dirigencial y su relación con los otros sindicatos. También logramos recuperar un poco más de información sobre lo que había sido la división interna que sufrió la junta en 1995, hecho que estableció un antes y un después en la vida de esta entidad de base.

Seguimos realizando varias entrevistas más, en búsqueda de relatos de vida política y sindical, y de la historia interna de esta institución de base. En total, realizamos 16 entrevistas a personas ligadas a la junta. Nos detuvimos durante un tiempo largo en lo que había sido la huelga y el extenso conflicto que ATE-Garrahan había encabezado en 2005, y que tuvo una presencia mediática muy grande. Para eso, entre 2009 y 2010, nos reunimos con varios delegados actuales, que dirigían la junta en aquel momento; también con delegados que en ese entonces eran sólo afiliados o simplemente trabajadores; con exdelegados, que se habían retirado de la junta, pero que seguían afiliados al sindicato; finalmente con trabajadores afiliados candidatos por otras listas. Nuevamente muchas versiones.

A esto sumamos una gran cantidad de material hemerográfico, que ya habíamos seleccionado previamente a la realización de las entrevistas. Para entonces habíamos llevado a cabo una búsqueda exhaustiva, en los principales diarios nacionales, sobre el día a día del conflicto, sus características, sus ritmos. La idea había sido identificar a los principales voceros de los trabajadores y a los que los acompañaban; a las autoridades del hospital; y al conjunto de agrupaciones de apoyo a la huelga que venían de afuera del nosocomio. También

pretendíamos entender el comportamiento de la cúpula sindical, de los demás sindicatos, y del gobierno nacional y porteño.

A su vez, rescatamos algunos videos editados por el Grupo Alavío²³ y por Ojo Obrero²⁴ sobre las masivas asambleas que se realizaron durante el año 2005, más algunas fotos que, por entonces, había tomado una de las delegadas de ATE. Con estos materiales puede apreciarse claramente la intensidad del conflicto, cómo era vivido por los trabajadores, la cantidad de participantes, el nivel de la discusión, etc. A todo esto sumamos una gran cantidad de material documental que la junta tenía en su local gremial. Como con el caso de Desarrollo Social, nos instalamos varios días en este espacio, con el propósito de revisar las carpetas que ellos me entregaban. Buscábamos, sobre todo, documentos sobre el conflicto. Encontramos todas las actas paritarias del período. También enorme cantidad de folletos y afiches. Notas dirigidas a las autoridades del hospital, al Ministerio de Trabajo y a los demás sindicatos, también a la prensa. Respuestas de las autoridades del Garrahan y del ministerio; denuncias; llamados a declaración; cartas documento que intimaban a retomar las tareas; telegramas de despido; etc.

Por otro lado –y como también nos sucedió con el caso de Desarrollo Social–, el “estar ahí”, con ellos, en el local gremial, en las reuniones de junta, almorzando en el bar, nos daba una gran cantidad de datos acerca del funcionamiento interno de la junta, de su composición, de los antecedentes de cada uno de los delegados, de las trayectorias personales, de las tradiciones políticas allí presentes. A su vez, esta cotidianeidad nos hablaba permanentemente de la forma particular de hacer las cosas que tiene esta junta, también de su ideología y de sus expectativas; del grado de unión entre los diferentes sectores de delegados, de las alianzas, pero también de las diferencias; de las modalidades que se daban para limar las asperezas entre los integrantes. En resumen, el “estar ahí”, el acompañar, el preguntar, el escuchar, el hablar, pero también, y sobre todo, el observar, fueron las vías privilegiadas, los canales principales de recolección de los datos necesarios para intentar responder las preguntas en torno a la dinámica interna de las entidades de base, tanto en este caso como en los otros dos.

²³ El “Grupo Alavío” es un proyecto colectivo de producción de materiales audiovisuales, que retrata los conflictos sociales y laborales, y que también realiza producciones para usos pedagógicos y científicos. Ellos consideran a sus películas como “cine (o video) de intervención”.

²⁴ “Ojo Obrero” es una agrupación argentina de producción audiovisual, nacida en el año 2001, que tiene como propósito “producir con un claro objetivo político-práctico (que no es nuestro interés ocultar o disfrazar)” (http://www.ojoobrero.org/quienes_somos.html).

El “estar ahí”, por ejemplo, permite observar, de manera directa, las diferencias en cuanto a la dedicación brindada al trabajo gremial por parte de los distintos delegados de las juntas. En todas éstas pueden observarse diferentes niveles de compromiso, y, en este sentido, la división entre el secretariado y las vocalías es una clara delimitación. En general, los secretarios tienen un nivel de trabajo y participación mayor que el de los vocales. En el caso de ATE-Garrahan, los militantes partidarios pertenecen, en su mayoría, a este segmento superior. Si bien en términos absolutos estos militantes –todos ligados a partidos de la izquierda trotskista– son una minoría –mientras que la mayoría está representada por “independientes” –, en los hechos, los más involucrados y los más presentes son ellos. Por último, es difícil pensar que los independientes no tengan ideología política, la mayoría de ellos –pudimos comprobarlo– conservan una inclinación hacia las políticas de izquierda, una filiación que acompaña muy bien a la conducción de base.

3.3. La junta interna de la Legislatura porteña

Mientras llevábamos a cabo el trabajo con estas dos juntas, a la vez empezábamos a definir el caso que faltaba. Aquel que expresase la corriente de filiación kirchnerista dentro del sindicato, que perteneciera a un organismo del estado porteño, y que, a su vez, implicase un ámbito de trabajo diferente al de los casos anteriores. Esa era la intención. Ya habíamos encontrado una junta inmersa en un ministerio del ejecutivo nacional y otra presente en un hospital de dependencia mixta; lo que faltaba era un organismo porteño. En su momento, en la sede sindical de Carlos Calvo, el mismo dirigente que nos había brindado la planilla con los datos de los delegados, había, a su vez, señalado algunas de las “juntas internas verdes y negras”: la de la Biblioteca Nacional, la del Ente Regulador de la Ciudad, la de la Legislatura porteña, aquella del Ministerio de Educación de la Nación, la del Centro Cultural Recoleta, la de la Comisión Nacional de Energía Atómica, entre otras. Hacía tiempo que veníamos pensando en este caso, pero no le encontrábamos una solución. No sabíamos cuál podía ser más representativa, que a su vez “trabajase” y que nos aceptara, que quisiese colaborar – porque es necesario que de la otra parte también haya una participación y, por lo tanto, ganas de cooperar–.

Esta incertidumbre se resolvió de una manera particular. A fines de 2009 nos pusimos en contacto con algunos de los empleados de la Junta Electoral de ATE-Capital Federal. La

idea era pedirles las actas de proclamación de las sucesivas juntas internas de los dos casos que ya había definido. Estos documentos nos permitirían ver la evolución de la afiliación, la cantidad de votantes, la conformación de las distintas listas, los porcentajes obtenidos en los casos de elecciones competitivas, etc. Nos reunimos con estas personas y les explicamos el trabajo que estábamos haciendo. Les comentamos cómo estábamos pensando el diseño de la investigación: la elección de los casos, su correspondencia con las principales expresiones internas del sindicato, su pertenencia al estado nacional y al porteño, etc. De alguna manera, nos dieron a entender que los casos ya definidos estaban bien elegidos, que eran representativos de las líneas internas. Y enseguida agregaron: “¿Y para el caso de la verde y negra?”. “Todavía no lo definimos, estamos en eso. ¿Se les ocurre algo?”, preguntamos.

Empezaron a nombrar varias juntas internas. Una de estas personas conocía a muchos delegados, no solamente porque trabajaba allí desde hacía mucho tiempo, sino porque, a su vez, era militante de ANUSATE y era quien llevaba a cabo las elecciones de todas las juntas de la seccional. Lo interrumpimos y le hablamos de la necesidad de que, en lo posible, sea un establecimiento porteño, para poder contemplar el cruce de jurisdicciones gremiales que se daba en esa seccional. “Los que vienen trabajando muy bien son los de la Legislatura porteña”, respondió. “Esperá que los llamo”, dijo. Se comunicó en ese mismo momento y habló con el secretario general de la junta. Le empezó a contar lo que “este joven investigador” estaba haciendo y lo que necesitaba. Terminaron hablando de las elecciones internas que estaban por llevarse a cabo al poco tiempo en ese lugar de trabajo. Colgó, nos pasó el teléfono de esta persona y dijo que no había problema, que lo llamemos la semana siguiente para acordar una reunión.

Mientras esperábamos que llegase el lunes siguiente, nos propusimos averiguar algo sobre esta junta. A través de internet, y en varios diarios nacionales, encontramos información sobre un conflicto importante que ATE-Legislatura había atravesado a fines de 2003. Una lucha que había incluido, entre otras cosas, la toma del recinto de sesiones por parte de los trabajadores. No había mucho más que eso. Pero la noticia nos entusiasmó. A la semana siguiente llamamos al secretario general y quedamos en encontrarnos en el local gremial. Calle Perú, número 130, subsuelo.

Presentamos el documento de identidad frente al control de seguridad de la Legislatura y bajamos por las escaleras. Ya desde el pasillo se escuchaba un gran bullicio, vozarrones cruzados y risas. Tocamos la puerta pero nadie atendía, no escuchaban. Esperamos un rato y

entramos directamente. El local gremial era una nube de humo. Cuando ingresamos, algunos se dieron vuelta como para preguntar qué necesitábamos. Nos adelantamos: “Busco al secretario general”. “Te buscan”, gritaron. “Pasá”, dijeron. Pidió disculpas por el desorden y explicó que, en general, a la tarde es así, porque es cuando se hace presente la mayoría de los delegados. Reclamó un poco de silencio y nos movimos hasta una mesita del costado, donde nos sentamos. Sacamos el grabador y le preguntamos si le molestaba. “Para nada”, respondió.

Le reprodujimos lo que, para entonces, ya era un *speech* armado: qué es lo que estábamos haciendo y cuáles eran nuestros propósitos. Comentamos que habíamos comenzado la investigación y que ya estábamos trabajando con dos juntas de delegados que respondían, de alguna manera, a diferentes corrientes internas presentes en el sindicato. Después dimos a entender que estábamos ahí porque nos interesaba trabajar con esa junta, exponente de la lista verde y negro. Se quedó pensando un instante y empezó un largo relato. Nos entregó una versión que todavía no habíamos escuchado sobre el sindicato, su historia y sus diferentes líneas internas. Estuvimos hablando de esto último por un buen rato. Dijo que él venía del FREPASO, que había estado en su fundación, que era peronista y que “bancaba al gobierno” –se refería al gobierno encabezado por Cristina Kirchner–. Aprovechamos esta confesión para tomar la discusión sobre el kirchnerismo. Queríamos entender dónde estaba ubicado exactamente en el escenario político, y desde ahí preguntarle por la conducción de la sede sindical. Estuvimos otro buen rato hablando de su relación con ANUSATE y con varios de sus máximos dirigentes.

Después de 40 minutos de entrevista, “descendimos” al lugar de trabajo. Nosotros queríamos llevarlo a pensar el terreno de la relación cotidiana con los afiliados, las autoridades de la Legislatura y los demás sindicatos. Hizo un somero repaso por los principales logros que había obtenido la junta en los últimos años, casi todos conseguidos a través de negociaciones paritarias –sobre todo desde que él era el secretario general–. Preguntamos si la junta interna había atravesado algún gran conflicto desde su fundación – como era el caso de las otras dos entidades de base–. Respondió: “Sí, el del pase a planta”. Se refería a la lucha que había encabezado ATE-Legislatura a fines del año 2003 y principios de 2004, a propósito de la demanda por el pase a planta permanente de trabajadores contratados y transitorios, cuando él era solamente un vocal de la junta –conflicto que, de alguna manera, lo catapultó a la secretaría general–. Luego pudimos corroborar esto con varias otras

entrevistas. Todos los delegados y exdelegados estaban de acuerdo con que ese había sido el conflicto más importante de la junta desde su fundación en 1998.

Se los veía contentos, sonreían, reían, se hacían bromas todo el tiempo, lo que contrastaba con el carácter serio de la junta del Garrahan. Miraban los noticieros o las sesiones de diputados desde un plasma de 42 pulgadas ubicado arriba de un armario, y no dejaban de comentar todo lo que allí sucedía. Las figuras a criticar eran Mauricio Macri²⁵, el partido político que él conduce (el PRO) y la gestión que estaba haciendo de la Ciudad de Buenos Aires. Las figuras a realzar eran Néstor y Cristina Kirchner, el gobierno nacional y sus políticas. Esta contraposición está presente permanentemente, tanto en sus relatos como en sus revistas, boletines y notas.

“Esta es una ‘Casa Política’. Es un lugar de trabajo especial”, nos dijeron desde el principio. Aclararon que allí casi el 100% de los trabajadores tiene militancia partidaria. Que en la junta había peronistas, radicales, socialistas, y hasta militantes del PRO –esto último nos resultó difícil de entender, aunque después comprendimos–. Resulta que, desde la fundación de la junta, la estrategia siempre ha sido armar listas únicas pluripartidarias, con el objetivo de “representar al conjunto de las posiciones políticas y no caer en sectarismos”. “¿Te imaginás si esta junta fuera sólo peronista o sólo radical? Perdería afiliados y capacidad de presión y negociación. Acá no hay que hacer distinción”, explicaron. Después pudimos comprobar cómo, a pesar de esta composición heterogénea, en los hechos, la junta interna tenía un perfil político que, como repetían varios de sus delegados, estaba “a favor del gobierno nacional y popular”. La presencia de la delegada militante del PRO tenía que ver tanto con la necesidad de sumar a una representante de un sector de trabajo en el que aun no tenían afiliados, como también con la posibilidad de llegar rápidamente a los diputados macristas –una vía directa a la hora de la negociación–. Sin embargo, a pesar de este tipo de inclusiones, la dirección política de la junta la ejercía claramente el secretariado y algunos vocales, ninguno de ellos pertenecientes al PRO. Acá se repetía la misma lógica de trabajo que en los otros dos casos de estudio. Los más comprometidos, los más activistas, los más participativos, eran los que orientaban al conjunto de la junta. El resto, que participaba de vez en cuando y que no se interesaba demasiado, sólo acompañaba.

²⁵ Mauricio Macri gobierna la Ciudad de Buenos Aires desde el año 2007 y puede ubicárselo, dentro del espectro político, en una posición de centroderecha.

En el año 2010 entrevistamos a varios de los delegados de entonces, y a dos exdelegados que, con el conflicto de 2003, quedaron afuera de la junta –fueron éstos quienes luego armaron una agrupación aparte, la que, desde hace años, pretende disputar en elecciones internas–. En total fueron 15 las entrevistas realizadas. Para la reconstrucción de los orígenes de la junta, realizamos dos entrevistas con la primera delegada general y con otras dos personas. No sólo relataron todo lo acontecido durante aquellos primeros años, en materia de organización, de construcción, de relación con la cúpula sindical, sino que además comentaron sobre su experiencia política y sindical a través de los años y nos brindaron una gran cantidad de documentos de aquella época: afiches, notas e informes de coyuntura realizados por ATE-Legislativa. En ese material se encuentran referencias a las acciones que llevaron a cabo como junta: demandas, reclamos de los trabajadores, respuestas de las autoridades, acciones colectivas, protestas, movilizaciones, negociaciones. Por otro lado, también nos hicimos de las revistas y boletines publicados por la junta desde su comienzo. Asimismo, encontramos en el local gremial todas las actas paritarias, desde su apertura en el año 2001.

Pero nuevamente –además del material documental, archivístico, hemerográfico, estadístico, y aquel obtenido a través de las entrevistas realizadas–, la observación participante y no participante resultó ser una experiencia muy importante. Ésta permitió una basta recolección de impresiones, que de otra manera hubiese sido imposible obtener. (Estas “impresiones”, a través de su puesta en relación con otros elementos en un contexto definido, luego se convirtieron en “datos”). La vida política, las relaciones que se tejen, las complicidades, la confianza, la pertenencia, el afecto, las diferencias, las alianzas, las expectativas, y cómo juega todo esto en una dinámica interna, es accesible de manera privilegiada por la vía de la observación. Por supuesto que los demás datos, aquellos obtenidos a partir de la recolección llevada a cabo por diferentes técnicas metodológicas, también son sumamente importantes en este trabajo. Sin embargo, podríamos decir que en este contexto parecen asumir un papel dependiente del de la observación, como si esta última fuera la que dictara la orientación de la indagación, alrededor de la cual se acomodan y se ubican para sostenerla y reforzarla. Con esto no queremos decir que la importancia de los datos obtenidos por medio de las entrevistas o a través de la búsqueda documental sea nimia, al contrario, es enorme, pero éstos de alguna manera encuentran su posición, obtienen su lugar, a partir de su puesta en relación con lo observado *in situ*.

4. LA OBSERVACIÓN PARTICIPANTE, SU REGISTRO Y EL ANÁLISIS

Llevar a cabo una observación participante o no participante en determinadas instituciones, no significa necesariamente la realización de una investigación etnográfica. En términos estrictos, este trabajo no es una etnografía, más bien supone la puesta en práctica de un modo especial de abordaje del objeto de estudio. Aldo Ameigeiras distingue muy bien esta diferencia: una cosa es hacer etnografía, con todos los pasos, el tiempo y la rigurosidad que supone esta disciplina, y otra cosa, muy distinta, es “un abordaje etnográfico”, entendido éste como una estrategia metodológica más para la obtención de datos cualitativos (Ameigeiras, 2006).

Una forma de producir conocimiento que constituye la característica distintiva de la OP [observación participante], en la que el compromiso del investigador supone enfrentar la tensión entre el involucramiento y el distanciamiento en las situaciones sociales en las que se encuentra. En la que el despliegue de relaciones e interacciones ‘cara a cara’, compartiendo actividades y sentimientos durante un período prolongado de tiempo, se constituye en un soporte imprescindible de la investigación (Ameigeiras, 2006: 125).

En nuestro caso, la observación participante resultó una vía necesaria, aunque sorprendente, para poder acceder a cuestiones que de otra manera hubiesen sido muy difíciles de aprehender. Pero no sólo eso, sino que además los resultados alcanzados se convirtieron, de alguna manera, en el centro coordinador de los demás datos obtenidos a partir de otro tipo de herramientas.

Cuando empezamos a reconocer la complejidad del proceso investigador, de las diferentes funciones que éste puede cumplir y los fallos del modelo de estudio único, estamos mejor preparados para apreciar la contribución que la etnografía puede hacer a la ciencia social. Debería quedar claro que no entendemos la etnografía como un ‘paradigma alternativo’ a la investigación experimental, de encuestas o documental. Más bien se trata simplemente de un método con unas ventajas y desventajas específicas a pesar de que, debido a la influencia del positivismo, sus virtudes hayan sido en gran medida subestimadas por muchos científicos sociales (Hammersley y Atkinson, 1994: 37-38).

Ahora bien, una vez inmersos en el mundo interior de la organización, se hace sumamente imprescindible registrar las distintas impresiones que allí obtenemos. En este sentido, el registro etnográfico es el resultado de este tipo de abordaje, de esta forma

particular de ingresar en los casos de estudio. Es la expresión escrita de todo aquello que se ha observado, escuchado, expresado y sentido durante y después del trabajo en el terreno, ya sea que quede plasmado en un diario de campo o en notas de diferente tipo (Ameigeiras, 2006: 122). Como afirma Laplantine, se trata de “la transformación de la mirada en escritura” (Laplantine, 1996: 27), se trata de darle “textura” a la experiencia vivida en el proceso de recolección de datos. O sea, es el resultado de la traducción de la experiencia de campo a la escritura.

Para Hammersley y Atkinson, el propósito del registro etnográfico es salvaguardar y perdurar la información obtenida en el campo. Para ellos la memoria no es un buen lugar de registro, y se debe recurrir a otros soportes textuales si no se quiere perder, con el tiempo, los valiosos datos obtenidos (Hammersley y Atkinson, 1994: 161-162). Estos registros textuales en notas de campo o en otros soportes consisten primeramente en descripciones, lo más detalladas posibles, de parte de la actividad que se desarrolla en el terreno bajo estudio, tratando de distinguir los comentarios propios de las interpretaciones de las personas estudiadas. Además, también se procura registrar tanto los comportamientos y sentidos reconocidos entre las personas bajo estudio, como las propias apreciaciones, sentimientos y pensamientos sobre lo que sucede en el proceso de investigación.

En los tres casos de estudio que hemos definido, desarrollamos fuertemente esta práctica de la observación participante y no participante. Sin embargo, como dijimos, no fue ésta una estrategia pensada desde el comienzo, sino más bien el resultado de la recurrencia permanente a los lugares de trabajo, a los locales gremiales, a las reuniones, encuentros, discusiones. De alguna manera, nos vimos en la necesidad de registrar lo que veíamos, sentíamos y escuchábamos en esos espacios de interacción. Así, nos encontrábamos con un cuaderno de campo, que llevábamos y completábamos cada día de indagación. El registro etnográfico es una actividad que continúa a lo largo de casi toda la investigación, y no es sólo un paso previo al análisis. De esta manera, en un principio, o en algunas circunstancias, el registro puede ser un registro a vuelo de pájaro, rápido y aparentemente disperso, con anotaciones de oraciones por el momento inconexas. Pero también puede ser un registro extenso sobre un acontecimiento preciso, donde se puede llegar incluso a reconocer ciertas conexiones y relaciones importantes para tener en cuenta en futuras hipótesis.

Al comienzo, el esfuerzo invita posiblemente al registro compulsivo, aunque seguramente externo y fragmentario, de los acontecimientos; luego, a medida que se

produce la captación de sentido, no sólo se rellenan las lagunas, sino que también se aprende a recrear los acontecimientos iluminadoramente con sólo algunos trazos (Velasco y Díaz de Rada, 1997: 50).

En definitiva, el registro etnográfico agrupa a un conjunto de tipos diferentes de textualización de la experiencia, que pueden ser más o menos extensos, y más o menos sistemáticos. La relevancia del registro etnográfico reside en la necesidad de “captar los procesos sociales en su integridad, resaltando sus diversas características y propiedades” (Hammersley y Atkinson, 1994: 162). El registro es una actividad central de la investigación. Éste proporciona el material necesario para empezar, continuar o profundizar el análisis y la interpretación de los fenómenos bajo estudio. El diario de campo, u otro soporte para el registro, es el espacio pertinente para la reflexión, para volcar hipótesis, avances y dudas, y también conclusiones inmaduras; es el espacio clave para desarrollar la interpretación y la comprensión; podríamos decir que él se ubica equidistante del campo y la teoría, y es, a su vez, el nexo entre ambos (Ameigeiras, 2006: 130). De esta manera, si bien en general se habla del registro como una etapa en sí misma, en la práctica investigativa éste no aparece como algo alejado del análisis; es más, podríamos decir que ambas instancias se encuentran habitualmente relacionadas e implicadas. La instancia de registro es, en sí misma, una instancia de análisis de los datos preliminares, pues allí ya se establecen relaciones y se determinan jerarquías –sin contar el hecho de que en la escritura misma se filtran interpretaciones de los procesos estudiados–.

Por otro lado, el momento de análisis e interpretación de los datos cualitativos en una investigación social aparece más claro cuando se trata de hacer una sistematización de todos los datos obtenidos, para “comenzar a desbrozar la ‘madeja’ de relaciones y de significados en cuestión” (Ameigeiras, 2006: 138). Un aspecto que es necesario tener en cuenta en esa instancia es la lectura atenta de todo lo que venimos registrando, con el propósito de encontrar pistas que nos acerquen a los hechos mismos y comprenderlos. Para esto es necesario realizar una codificación de toda la información recogida (Velasco y Díaz de Rada, 1997).

Por último, otro aspecto muy importante a tener en cuenta es el papel de la teoría en el análisis de los datos obtenidos y las descripciones realizadas. Una de las perspectivas al respecto –y con la que nosotros compartimos– propone la construcción teórica durante el proceso de investigación, a través de una relación dialéctica entre los datos del campo y cierta conceptualización necesaria para el análisis. Esta perspectiva propone no olvidar la

importancia del desarrollo de teorías, no necesariamente generales sino contextuales, que permitan una explicación profunda y minuciosa de los procesos sociales estudiados (Glaser y Strauss, 1967).

5. LA COMPARACIÓN CONSTANTE

Durante todo el proceso de trabajo de campo realizamos análisis constantes de los datos obtenidos en el momento y una comparación también constante entre éstos y las incipientes categorías que empezaban a nacer. Este cotejo permanente entre los resultados parciales y la empiria, redundó en una mejor definición de las preguntas a realizar y de los puntos a indagar. Se generó una relación fluida entre el campo y el análisis, entre la recolección de datos y la generación de conceptos. A su vez, el hecho de trabajar con las tres juntas al mismo tiempo nos permitió trasladar a los demás casos las inquietudes que surgían en cada uno de ellos, para así medir la importancia de las categorías que iban apareciendo –las que podían o no ser relevantes–.

Hemos hablado de “comparación constante”, y debemos decir que éste es un procedimiento de análisis cualitativo que emplearon Barney Glaser y Anselm Strauss en sus investigaciones basadas en la *Grounded Theory*. Esta fórmula, por medio de la cual se realizan permanentes comparaciones entre los datos y la incipiente teoría a lo largo de todo un estudio, permite obtener, como resultado, un entramado conceptual fuertemente relacionado con los datos recogidos.

El propósito del método de constante comparación, de hacer al mismo tiempo comparación y análisis, es generar teoría más sistemáticamente [...], por medio de la utilización de codificación explícita y procedimientos analíticos (Glaser y Strauss, 1967: 2).

Así, este procedimiento no está pensado para la verificación de teorías ya consolidadas, sino para el desarrollo de conceptos de manera inductiva. De esta forma, la teoría resultante de esta práctica es un entramado conceptual integrado, consistente, plausible,

y cercano a los datos. Esta comparación constante se realiza a través de dos procedimientos: el de *ajuste*, por el cual las categorías deben surgir de los datos y ser fácilmente aplicables a ellos; y por el de *funcionamiento*, por el cual deben ser significativamente apropiadas y capaces de explicar la conducta en estudio (Soneira, 2006: 155).

Esta fórmula de la comparación constante atraviesa tres claros momentos de codificación. En este trabajo hemos seguido muy de cerca las recomendaciones que estos autores brindan para el momento de análisis de los datos cualitativos. En nuestro caso particular, el análisis está basado, principalmente, en la codificación de las entrevistas, la documentación encontrada y las notas de campo.

El procedimiento comienza con una comparación entre “incidentes”, o sea, se ponen en relación partes seleccionadas de los datos obtenidos. Por ejemplo, se compara una oración de una entrevista con otras oraciones de la misma entrevista y de otras. La codificación supone precisamente el corte de los datos conseguidos, y la comparación entre incidentes es denominada *codificación abierta*. Ésta “permite identificar y agrupar información descontextualizándola, es decir extrayéndola del texto original” (Soneira, 2006: 157). Así, la comparación entre incidentes –la codificación abierta– tiene el propósito de generar, partiendo de los datos en bruto, tantas categorías como sea posible. Estas categorías son representaciones abstractas de sucesos o acciones que el investigador identifica como un primer significado del dato (Andréu Abela, García-Nieto y Corbacho, 2007: 68). Este tipo de codificación “es completamente opuesto a una codificación preconcebida, independientemente del grado de relevancia que representen en un primer momento los datos empíricos” (Trinidad, Carrero y Soriano, 2006: 47). Una codificación previa al desarrollo del trabajo de campo, una codificación ya presente en el proyecto de investigación, puede tener como resultado una falta de entendimiento con los hechos en cuestión.

La codificación abierta permite al investigador conocer la dirección que tomará el estudio [...]. El que este proceso ocurra de este modo asegura al investigador que los códigos utilizados son relevantes a los objetivos de la investigación, lo que le permite iniciar el segundo paso de la codificación (Trinidad, Carrero y Soriano, 2006: 48).

A este segundo momento de la codificación se lo denomina *codificación axial*. Así como la codificación abierta permite aislar datos descontextualizándolos, la codificación axial permite reunirlos recontextualizándolos, con el fin de indagar, a través de su comparación, en sus propiedades y dimensiones (Soneira, 2006: 157). Aquí, el investigador reúne los datos en

nuevas formas. “La comparación constante hace que el conocimiento acumulado perteneciente a una propiedad de una categoría comience rápidamente a ser integrado; esto es, relacionado de muchas maneras diferentes, resultando en un conjunto unificado” (Glaser y Strauss, 1967: 10). Es a través de la comparación de categorías entre sí, y con sus subcategorías, que comienzan a descubrirse las propiedades y dimensiones de las mismas, y a formarse, de alguna manera, el núcleo duro del entramado conceptual emergente (Trinidad, Carrero y Soriano, 2006: 30). Así, si en la codificación abierta la comparación constante era entre incidentes, en la codificación axial es entre categorías y sus subcategorías. La puesta en relación de la categoría con sus subcategorías permite el descubrimiento de varias propiedades de la misma, lo que facilita y amplía la comprensión de lo estudiado. A su vez, de esta manera nos vamos acercando a la configuración de las categorías centrales de análisis (Andréu Abela, García-Nieto y Corbacho, 2007: 72).

Para obtener estas categorías, e ir reduciendo su cantidad en la teoría que está produciéndose, se debe poner en funcionamiento lo que Glaser y Strauss denominan *criterio de parsimonia*. Este criterio permite delimitar el entramado conceptual a través de la eliminación de aquellas categorías que no aparecen con frecuencia o cuya conexión con las demás no es clara. “Cuando la teoría se desarrolla, varios elementos del método de constante comparación comienzan a limitar lo que de otro modo sería una tarea agobiante” (Glaser y Strauss, 1967: 11). Así se llega al momento de la identificación de las categorías centrales de análisis y de aquellas que mejor se relacionan con éstas.

Esta situación posibilita que la codificación sea más focalizada y selectiva, pudiendo dedicar el investigador más tiempo a comparar incidentes claramente aplicables a este conjunto reducido de categorías (Trinidad, Carrero y Soriano, 2006: 31).

A este momento de la codificación se lo denomina *codificación selectiva*, precisamente porque aquí ya no se realizan comparaciones constantes entre cualesquiera incidentes o entre cualesquiera categorías, sino que sólo se codifica información relacionada con las categorías centrales. Así, este último momento del proceso de codificación tiene que ver exactamente con la comparación constante entre las principales categorías y los incidentes relacionados con ellas.

En resumen, hasta aquí hemos visto que en cada momento del proceso de codificación –sea abierta, axial o selectiva–, la comparación constante se realiza entre diferentes elementos y con propósitos diferentes. En el momento de la codificación abierta, la comparación

constante se realiza entre incidentes o datos recientemente aislados, con el propósito de obtener categorías de análisis. En la codificación axial, la comparación se realiza entre categorías, y entre éstas y sus subcategorías, con el objetivo de descubrir propiedades y dimensiones de las mismas. Por último, en la codificación selectiva se realizan comparaciones constantes entre nuevos y pertinentes incidentes y las principales categorías del entramado conceptual emergente; aquí la finalidad es refinar la teoría y elevar aun más su nivel de abstracción.

En nuestro trabajo, la codificación de los datos obtenidos al comienzo de la investigación, también se inició con las primeras definiciones de las categorías de análisis. Las categorías se fueron elaborando a partir de los aspectos más destacados de la vida interna de las juntas, comenzando con aquellos elementos que nos parecían más explicativos. A su vez, la ida y vuelta con la empiria hizo que varias veces se modifiquen estas categorías, o que se afinen, o que se desdoblén, o directamente que se supriman, si creíamos que no eran significativas para los objetivos de la investigación. De esta manera, muchos de los datos codificados quedaron luego afuera o fueron suprimidos en el análisis final, mientras que algunas categorías que parecían subsidiarias resultaron ser finalmente de gran importancia explicativa.

Lo que se hizo reiteradamente fue trabajar durante la semana en las categorías de análisis, para luego, el último día hábil, discutir lo realizado hasta entonces y evacuar dudas. Así, al comenzar la semana siguiente, se pasaban por escrito las hipótesis que salían de esa lectura y discusión. La idea era lanzar conjeturas a partir del entrecruzamiento de categorías y subcategorías. También decidimos poner especial atención a la ausencia de datos en algunas categorías, o a su contrario, la presencia de algunas de ellas colmadas de referencias. Estos cuadros colmados o vacíos fueron considerados muy importantes en el análisis. Podían tanto dar la pauta de la singularidad de un caso frente a los demás, o, por otro lado, señalar que la construcción de la categoría no funcionaba, al no ser ésta relevante para los casos o, simplemente, no ser lógicamente posible para todos ellos. A través de este ejercicio de discusión es como comenzó el pulido permanente, la eliminación, la adición, la subdivisión y la fusión de las categorías y subcategorías. También se modificó la manera de nombrarlas, y se llevó a cabo un refinamiento de los matices entre ellas.

De esta manera, a medida que avanzábamos en el análisis, iban surgiendo hipótesis, algunas más amplias sobre la dinámica política en general, y otras más específicas –inclusive

algunas referentes a un solo caso—. Pero fue una vez terminado el trabajo de campo cuando comenzamos, de manera sistemática, a acomodar esas hipótesis, a profundizar en el análisis de lo que habíamos venido haciendo en la sede sindical y en los tres lugares de trabajo. De alguna manera, era volver a visitar los análisis parciales que hasta el momento habíamos llevado a cabo y las hipótesis que de allí habían surgido, pero esta vez teniendo una vista panorámica de todo lo realizado.

Esta visión global de los análisis parciales y de las hipótesis, nos permitió iniciar la construcción de un cuadro definitivo de las categorías, junto con los datos codificados que respondían a cada una de ellas por caso de estudio. El objetivo era jerarquizar las categorías que teníamos, descartar las que hubiera que descartar, y volver a las hipótesis que habíamos venido desarrollando —también para eliminarlas o modificarlas, y principalmente para generar otras nuevas—. Las categorías centrales con las que nos quedamos, fueron: la de articulación; alianza; hegemonía; liderazgo; antagonismo; formaciones organizativas; tradiciones políticas; modalidades de acción; recursos de poder; contenido de la demanda. A su vez, éstas nos brindaron la posibilidad de llevar a cabo la definición de dos grandes dimensiones de análisis, que ya en las conclusiones parciales venían apareciendo. Nos referimos a aquellas categorías que corresponden, por un lado, a la *organización* en sí de las instituciones de base, y, por otro lado, a las que tienen que ver con las *acciones externas* de las juntas. Ya desde el trabajo de campo nos veíamos en la necesidad de separar estas dos grandes dimensiones de la vida sindical, como instancias diferentes aunque estrechamente unidas.

De todo este esfuerzo, lo que creemos como el resultado más valioso, es la generación de nuevas hipótesis y la jerarquía que, de a poco, ellas fueron tomando —diferenciadas a través de hipótesis generales y de caso—. Esta ida y vuelta entre los datos, la generación de categorías de análisis, la codificación y la creación de hipótesis, no se terminó sino hasta que estas últimas definitivamente nos convencieron. (No parece haber un fin necesario del análisis; éste más bien se presenta como arbitrario y tiene que ver con el cierre que decide darle el mismo investigador). Así, para poner fin a este examen constante, recurrimos a su vez a algunos delegados de las juntas y a académicos especialistas en estos temas. El objetivo era la revisión de nuestras conclusiones. Hicieron una lectura crítica de los avances y nos dieron su parecer. A partir de estas apreciaciones modificamos varias cuestiones que consideramos convenientes. Luego volvimos a ellos para confirmar las correcciones que habíamos realizado.

Por último, las hipótesis finales, las que alcanzamos al finalizar el proceso de investigación, fueron el producto del cotejo de determinados datos codificados, o sea, fueron hipótesis que surgieron del mismo trabajo de campo. Por supuesto, mediatizadas a través del entramado conceptual con el que nos movimos y las inquietudes y preguntas que nos orientaron. Pero estos conceptos fueron, más bien, una suerte de guía, la que nos permitió diferenciar qué quedaba adentro y qué quedaba afuera del análisis; de ninguna manera partimos de un marco teórico cerrado. De esta forma, las hipótesis importantes de este estudio son las elaboradas al terminar el trabajo de campo y producto del análisis de los datos. Nosotros no nos propusimos hipótesis teóricas iniciales –basadas en un entramado conceptual acabado, en una suerte de sistema teórico impenetrable– para terminar el trabajo corroborándolas o refutándolas. La mayoría de las veces en las que esto sucede, por lo menos en las ciencias sociales, las hipótesis suelen terminar ratificándose, lo que despierta muchas dudas con respecto al quehacer metodológico del investigador, y, en términos heurísticos, no hace más que confirmar algo que ya estaba enunciado. Al contrario, este trabajo tiene la pretensión de ser un ejemplo de práctica de investigación inductiva.

6. UN DISEÑO FLEXIBLE DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

Siguiendo lo mencionado más arriba, se pueden distinguir dos acercamientos claramente diferentes a la investigación social. Una de estas perspectivas tiene que ver con la preocupación por verificar teoría y generalizar los resultados de la investigación. Aquí de lo que se trata es de encontrar en los casos estudiados los datos que validen las generalizaciones teóricas previas (en una indagación hipotético-deductiva) y que permitan generalizar a todo el universo de casos los resultados obtenidos (pretensión de la indagación inductiva tradicional). Teniendo en cuenta estos objetivos se busca que el diseño de investigación sea estructurado y riguroso, a los efectos de poner a prueba la teoría –de la manera más transparente posible–, y poder aplicar a otros casos –en un intento de generalización– exactamente el mismo diseño (Mendizábal, 2006: 66-67).

Por otro lado, encontramos otro acercamiento a la investigación social, que tiene más que ver con producir conocimientos de temas o problemas particulares, en contextos reducidos, y que no busca ni generalizar a todo el universo de casos ni verificar teoría –por el contrario, la mayoría de las veces lo que persigue es la creación de teoría–. De esta manera, en esta otra perspectiva, el diseño de investigación no requiere ser rígido. Esto se debe a que, justamente, aquí no existe un marco teórico cerrado y definido previamente que permita deducir hallazgos y explicitar hipótesis, ni se pretende aplicar exactamente el mismo diseño a todos los casos. No es necesario –ni deseable– tratar de cerrar un camino que ni siquiera aun se vislumbra claramente (Maxwell, 1996).

De esta manera, y debido al hecho de que la principal característica de la investigación cualitativa es su carácter inductivo y contextual, su diseño requiere de una flexibilidad tal que permita al investigador adaptar la totalidad del mismo a los cambios que necesariamente va sufriendo este tipo de indagación durante el proceso de estudio.

El diseño de un estudio cualitativo debería poder cambiar en interacción con la situación en la cual el estudio es conducido, en lugar de ser simplemente una determinación fija de la práctica de investigación (Maxwell, 1996: 6).

Toda investigación cualitativa, al estar predispuesta al descubrimiento de lo nuevo, es susceptible de ser trastocada por acontecimientos que producen giros repentinos en el proceso investigativo. Así, “este estilo de diseño [flexible] permite al investigador adoptar una postura abierta, natural, sin restricciones teóricas que impidan el surgimiento inductivo de ideas que luego serán originalmente conceptualizadas” (Mendizábal, 2006: 102).

De esta manera, nos propusimos conducir este estudio por medio de un diseño flexible, sabiendo que éste prevé “la posibilidad de cambio para captar los aspectos relevantes de la realidad analizada durante el trascurso de la investigación” (Mendizábal, 2006: 67), permitiendo, de esta manera, acompañar las características particulares, anteriormente mencionadas, de la investigación cualitativa. Además, también desarrollamos un estilo flexible con el propósito de encarar la resolución de la denominada “paradoja” del diseño de investigación cualitativo (Mendizábal, 2006: 70). Esta paradoja consiste en que a pesar del carácter cambiante y sorpresivo de los estudios de tipo inductivo desplegados en ambientes naturales, es inevitable desarrollar un diseño de investigación consistente, tanto para la guía del investigador como para la presentación en instancias de acreditación que lo requieren. El diseño de tipo flexible es la mejor salida frente a este dilema.

Para terminar, en todo diseño investigativo que tome prestadas estas recomendaciones, es necesario determinar los propósitos finales de la indagación (Maxwell, 1996). En nuestro caso, los objetivos últimos de esta investigación son: en primer lugar, iluminar zonas nuevas para explorar; en segundo lugar, decir algo del hecho en cuestión, por lo menos en términos descriptivos; y en tercer lugar, elaborar conceptos o mediaciones teóricas que nos permitan explicar el fenómeno y, si se puede, relacionarlo a su vez con otros entramados conceptuales para su posible generalización. La credibilidad de este estudio está basada en: a) la adopción de un fuerte compromiso con el trabajo de campo; b) la realización de una estrategia metodológica de triangulación; y c) la revisión y la confirmabilidad por parte de algunos sujetos estudiados y de investigadores ajenos a esta indagación.

Segunda parte

CAPÍTULO IV

ATE-GARRAHAN Y LA TRADICIÓN TROTSKISTA

Todo esto que hacemos nosotros no sirve para nada, es como si fuera un fuego artificial, brilló en un momento, pero después se va a apagar y va a caer. En los años 70 existió un dirigente sindical muy importante en el SMATA Córdoba que se llamaba René Salamanca, que era un maoísta. Todos los trabajadores de la fábrica lo seguían a donde fuera. El problema es que cuando lo mataron a Salamanca todos los trabajadores seguían siendo peronistas, y siguieron confiando en los que los cagan. Entonces, todo esto que hacemos nosotros, lamentablemente, al no tener un partido revolucionario de trabajadores que lleve a cambiar las cosas, no puede ser canalizado políticamente. [...] En la perspectiva histórica [todo esto que hacemos] es al pedo, porque el trabajador no deja de pensar como piensa. No piensa que tiene que arrebatarles los medios de producción a sus patrones.

Delegado ATE-Garrahan - Lista Roja

En este capítulo presentaremos uno de los casos de estudio que hemos elegido, y que expresa la corriente de izquierda dentro de ATE. Nos referimos a la junta interna del Hospital Garrahan, tal como se constituye a partir del año 2002, con la victoria de la lista roja. Nos centraremos en la composición de la junta, en sus tradiciones políticas, sus modalidades de toma de decisión, el recambio de los delegados, las alianzas, el liderazgo y otras cuestiones que hacen a la dinámica interna de esta entidad sindical de base.

Por otro lado, nos detendremos en el que fue el mayor conflicto que atravesaron los trabajadores de este hospital. Hablamos del proceso huelguístico encabezado por los delegados de ATE en el año 2005. Aquí pondremos especial hincapié en sus demandas, objetivos, expectativas, en su relación con los demás sindicatos, las autoridades del nosocomio, de ATE y del Ministerio de Trabajo, y también en sus recursos de poder y en los resultados de tamaña batalla. De esta manera, intentaremos dar cuenta tanto de la dimensión

vinculada a la organización interna de la junta como de aquella ligada a su relación con actores externos.

1. LA DINÁMICA INTERNA

ATE-Garrahan presenta ciertas características que hacen a su dinámica interna. Para comprender el carácter, las acciones y las ideas de esta junta, realizaremos una rápida revisión de su historia: desde su nacimiento, pasando por un importante punto de inflexión en 1995, hasta la conformación de la lista roja –la que gobierna esta entidad de base desde el año 2002–. Luego nos detendremos en su composición política, en las tradiciones partidarias que allí se ponen en juego y en el tipo de alianza que se da entre los diferentes sectores que la conforman. También haremos hincapié en las modalidades de participación y de representación dentro de la junta y de la lista roja, donde tomaremos como ejemplo la selección de los paritarios y de los candidatos a delegados.

A su vez, nos detendremos en la importancia dada a la asamblea como órgano soberano de gobierno, la que no sólo admite un carácter informativo sino que también se propone como ámbito de debate y de toma de decisiones colectiva. Más adelante pasaremos a realizar un análisis sobre el recambio y la movilidad de delegados durante el período 2002-2008, además de llevar a cabo un examen de los sucesivos comicios en el hospital, las características de la oposición electoral y la estabilidad de esta entidad de base. Por último, presentaremos algunos elementos que nos permiten pensar cuestiones relativas a la identidad de la junta, su liderazgo y su grado de integración.

1.1. Antecedentes relativos a la constitución de la junta interna

Fueron unos 60 trabajadores, que realizaban tareas de instalación y mantenimiento desde varios años antes de la apertura del hospital público, quienes, a raíz de la amenaza de despido al iniciarse las actividades en el establecimiento, recurrieron a ATE para su defensa.

De esta manera, durante los años 1986 y 1987, ATE-Capital Federal nombró a varios delegados normalizadores, con la intención de organizar a los trabajadores y llamar a elecciones para la conformación de una junta interna dentro del nosocomio. Esto último recién se llevó a cabo en el año 1988.²⁶

Un año antes, en 1987, el Hospital Público de Pediatría Garrahan fue inaugurado, supeditado presupuestariamente al gobierno nacional. Recién en 1991 devino ente autárquico bilateral, momento a partir del cual comenzó también a depender financieramente del gobierno municipal de la Ciudad de Buenos Aires. Una meta importante desde la construcción del establecimiento había sido su posicionamiento como el hospital de pediatría de mayor complejidad en Argentina, cuestión que fue lograda al poco tiempo.

En lo que tiene que ver estrictamente con la entidad gremial de base, fue un militante de la agrupación ANUSATE-lista verde –integrante de la primera junta interna del año 1988– el que a partir de 1990 se impuso como principal dirigente del sindicato dentro del hospital. ATE consiguió una alta afiliación dentro del establecimiento, que, según varios delegados y exdelegados, llegó a los 1.000 miembros en 1995. De hecho, según los trabajadores más antiguos del hospital, resultó ser uno de los lugares de trabajo con mayor cantidad de afiliados a ATE en esa época. Hasta ese momento esta asociación era la más representativa dentro del hospital, superando a la UOEM, luego denominada SUTECBA, y a UPCN –sus sindicatos rivales–, quienes ingresaron al hospital con posterioridad.²⁷ Durante el período que va de 1988 a 1995, ATE-Garrahan logró un alto crecimiento en miembros y consiguió establecer y consolidar una mutual para sus afiliados del hospital. Su principal dirigente llegaría a ser secretario de prensa del Consejo Directivo de ATE-Capital Federal por la lista verde en el período 1991-1995.²⁸

Sin embargo, esta etapa acabaría bruscamente cuando en 1995 este dirigente termina por apartarse del sindicato, luego de una dura interna en las elecciones generales de ATE-

²⁶ Esta información surgió a partir de la realización de entrevistas a exdelegados de ATE y a empleados que se encuentran trabajando en el hospital desde el inicio de las obras de construcción del edificio.

²⁷ Si bien en Argentina, el Ministerio de Trabajo otorga la “personería gremial” al sindicato que representa a la mayor cantidad de trabajadores en una rama de actividad, obteniendo, de esta manera, la representación de la totalidad del gremio respectivo y pasando por lo tanto a ser el único sindicato del sector capacitado para negociar con el empleador, en el ámbito estatal esta representatividad es otorgada a varios sindicatos, no habiendo exclusividad de la representación. Por último, los trabajadores de la esfera pública pueden tener al mismo tiempo más de una afiliación sindical.

²⁸ Estos datos surgen de las entrevistas con los delegados y exdelegados de ATE-Garrahan, y fueron corroborados con los balances anuales y las actas de proclamación de autoridades del sindicato.

Capital, en la cual su lista celeste, representante del peronismo ortodoxo, resultó derrotada por la histórica lista verde, más volcada al progresismo de izquierda, por 2.965 votos contra 2.039.²⁹ Esto significó su renuncia a ATE y su posterior traspaso a UPCN –que, según algunos exdelegados, había intervenido a favor de su lista en las elecciones–. De esta manera, luego de arrastrar a cerca de 400 afiliados de ATE al sindicato rival, este dirigente pasó a controlar la Delegación de UPCN en el hospital, lo que dio comienzo a una larga etapa de transición e inestabilidad en ATE-Garrahan. Así, en este trajín, ATE quedó reducido a sólo 200 afiliados en el establecimiento. De esta manera el sindicato mayoritario pasó a ser UPCN, que además logró transferir a su propio espacio la mutual de los trabajadores de ATE. Por último, varios afiliados afines a este dirigente permanecieron en la junta interna de ATE, quienes consiguieron ganar las elecciones de 1996 a través de la lista bordó, lo que significó en los hechos que hasta 1998 el control de ambas estructuras sindicales se mantuvo en las mismas manos.³⁰

Sin embargo, un año antes, en 1997, comenzó a gestarse una lista opositora. El objetivo era derrotar a la lista bordó. De esta manera, un sector del radicalismo, algunos militantes del PC y del PRS –de este último surgirán la mayoría de los delegados con militancia política a partir de 2002–, y demás independientes, acordaron la conformación de una lista rival, la lista azul-grana. Ésta saldrá victoriosa en las elecciones de 1998.³¹ (Es importante indicar que, históricamente, en la conformación de las sucesivas juntas internas de ATE-Garrahan, la mayoría de los delegados han sido independientes, sin embargo, el mayor dinamismo se ha ubicado generalmente en el conjunto de los miembros que, a su vez, desarrollan una militancia partidaria, y que conforman lo que podríamos denominar el “núcleo duro” de la junta. Esto es generalizable para el caso de otras juntas internas de ATE en otros establecimientos).

²⁹ Datos obtenidos del “Acta de Proclamación”, Consejo Directivo de Capital Federal, 8 de agosto de 1995. El sector que conformó la lista celeste estaba integrado principalmente por dirigentes pertenecientes a la Rama Salud de ATE-Capital Federal (Hospital Rivadavia, Hospital Muñiz, Hospital Moyano, Hospital Garrahan).

³⁰ Las elecciones de junta interna se realizan cada dos años, esto está estipulado en el Estatuto del sindicato y en la Ley de Asociaciones Sindicales.

³¹ La reconstrucción de las distintas etapas por las que atravesó esta junta interna y las alianzas y contraposiciones entre los diferentes sectores allí presentes, pudo llevarse a cabo gracias a los testimonios de delegados, exdelegados de ATE, trabajadores y dirigentes sindicales. También nos apoyamos fuertemente en las actas de proclamación de las autoridades de ATE-Garrahan y en boletines y periódicos de la junta interna.

Dos años después, en el 2000, a partir del surgimiento en ATE-Garrahan de una lista ligada fuertemente al gobierno de la Alianza³² –que tenía contactos directos con las nuevas autoridades del hospital–, el sector del PC y de los radicales deciden aliarse con la lista verde del sindicato para intentar mantenerse en el gobierno de la junta. A pesar de que en un principio el PRS no quiso establecer una alianza con lo que ellos consideraban “la burocracia sindical de la verde”, posteriormente terminó aceptando. De esta manera, junto con el PO y la CCC, decidieron participar de la lista azul-grana y publicar un volante en el cual aclaraban que participarían con la verde “por el sólo objetivo de ganarle a la Alianza gobernante”.

Finalmente, en las elecciones de ese año ganó nuevamente la azul-grana, aunque esta vez con una composición diferente. Pero el punto de partida no era auspicioso. De hecho, comenzó una división interna desde el inicio. La minoría de esta junta, conformada al comienzo del mandato por seis delegados (tres del PRS, dos del PO y uno de la CCC) de un total de 29, comenzó a atraer a los independientes, hasta llegar a obtener la mayoría a mediados del año 2001, consiguiendo agrupar a 16 delegados. Este cambio dentro de la junta –que por entonces era dirigida por el PC– ocasionó su ruptura definitiva. Es en ese momento cuando la nueva mayoría funda la agrupación “ATE de los Trabajadores”, frente a lo que ellos denominaban el “ATE de la Patronal”.³³ Éste será el germen de la lista roja, que transitará los años más convulsionados del Hospital Garrahan, en especial el proceso huelguístico del año 2005.

1.2. La Lista Roja

Así es como, para las elecciones del año 2002, se da forma definitiva a esta nueva lista, y en asamblea general de trabajadores se eligen los candidatos de la misma. En ese año, acogió a representantes del PRS, del PO, de la CCC, más otros independientes. Se conforma de este modo una *alianza* entre representantes de distintos partidos políticos y agrupaciones de izquierda, en su mayoría trotskistas. La secretaría general quedó en manos del primero y la secretaría general adjunta del segundo. En elecciones competitivas la lista roja se impuso a la lista marrón (frepasistas) y a la lista azul-grana-verde (PC, un sector de radicales y

³² La Alianza por el Trabajo, la Justicia y la Educación, más conocida simplemente como “la Alianza”, fue una alianza política entre la UCR y el FREPASO, conformada en 1997 en la Argentina, que ganó las elecciones presidenciales de 1999 y se disolvió, de hecho, después de la renuncia del presidente Fernando de la Rúa el 20 de diciembre de 2001.

³³ Esto puede verse en el “Programa de la lista roja. Hospital Garrahan”.

ANUSATE) por 182 votos a 95 y 64 respectivamente.³⁴ Desde aquel año la lista roja ha ganado todas las elecciones de ATE-Garrahan. Si bien el sector de los militantes del PRS continúa hoy en día con una presencia fuerte en la junta –a la que se suman desde el 2004 militantes del MAS– en el año 2008 el sector del PO y de la CCC se ha retirado de la alianza y han ingresado representantes del PTS, otro partido de orientación trotskista.

Durante el gran conflicto que tuvo lugar en el hospital en el año 2005, de los 30 delegados que formaban parte de la junta interna, siete eran militantes del PRS (era el caso del secretario general y del adjunto, del secretario pro gremial y del administrativo, del secretario pro organización y de dos vocales), uno del PO (secretario de actas), uno del MAS (secretario de finanzas) y uno de la CCC (secretario de acción política). De entre los demás delegados, se encontraba una cantidad importante de trabajadores con una tendencia política afín a la de estos partidos y agrupaciones de izquierda, si bien no eran parte de sus militantes.

De esta manera, a partir del año 2002 se logra conformar una lista de junta interna netamente de izquierda, luego de varios intentos de alianzas meramente coyunturales que derivaron en divisiones y rupturas. A partir de ese año nos encontramos con una entidad de base conducida por militantes que responden a diferentes intereses partidarios de izquierda, pero que tienen en común una misma tradición política. Nos referimos a delegados que, más allá del lugar de trabajo, forman parte de estructuras partidarias ya montadas, donde cumplen un papel determinado. Estas diferencias conducen a divergencias en los modos de ejecutar las acciones, en los procedimientos a través de los cuales se lleva a cabo tal o cual medida. Pero, más allá de ciertas discrepancias metodológicas, los delegados de la lista roja comparten un mismo Programa³⁵, el cual explicita las condiciones para la inclusión de los trabajadores en la lista, establece las demandas centrales y señala a quienes ellos consideran los principales responsables de la situación de los empleados –nos referimos al gobierno nacional y al porteño–. Nos encontramos, de esta manera, con una unidad de los delegados que parece tener que ver con la presencia de enemigos en común y con un proyecto político general que, en última instancia, los aglutina.

Dirigida por los representantes de los partidos de izquierda involucrados, esta junta asume, a su vez, diferentes tendencias dentro de la unidad programática. Los integrantes de la

³⁴ Acta de Proclamación de la Junta Electoral del Consejo Directivo de ATE-Capital Federal (Junta Interna de Delegados Hospital Garrahan, 2002).

³⁵ Nos referimos al “Programa de la lista roja. Hospital Garrahan”, texto corregido y votado en asamblea de la lista roja en los meses previos a las elecciones internas de 2002, 2004, 2006 y 2008.

junta tienen un común acuerdo estratégico, pero, como dijimos, poseen discrepancias metodológicas, que tienen que ver tanto con la tradición de los partidos políticos a los cuales pertenecen como con sus trayectorias personales como militantes. Esto conlleva la presencia de una lucha de tendencias, comúnmente entre un ala dura y otra moderada. Las tendencias sostenidas por los delegados de la junta no están relacionadas necesariamente con la militancia en tal o cual partido político. Una misma tendencia puede agrupar a militantes de distintos partidos y a independientes.

En este sentido, la junta interna es una lucha de tendencias. Allí se discute y se vota para tratar de llegar a un acuerdo, pero cuando esto no sucede los delegados pueden llevar su propia posición a la asamblea, siempre que aclaren que esa es su postura personal o la de un grupo de ellos. (Por ejemplo, durante las asambleas del 2005, tanto el PO como el MAS plantearon, en varias oportunidades, posiciones en minoría). La postura mayoritaria se entiende como la posición de la junta. Sin embargo, cuando la paridad entre dos posturas es muy marcada, desde la junta interna suelen llevarse ambas perspectivas a la asamblea. En este sentido, se respetan las posiciones de las minorías y, más allá de las diferencias, se ha logrado construir una relación de alianza fuerte y estable entre los integrantes de la junta. Estabilidad que, más allá de las idas y venidas de algunos militantes de ciertos partidos, se ha mantenido desde el año 2002.

1.3. Selección de los candidatos: participación y representatividad

El estatuto de ATE y demás resoluciones de esta asociación indican que las elecciones de delegados en los lugares de trabajo deben ser competitivas. También aclara que la lista ganadora completará todos los cargos vacantes en la junta interna, lo que no da posibilidad de ingreso a las minorías en esta estructura sindical local. De hecho, la configuración de listas para elecciones está establecida teniendo en cuenta la posición de los candidatos en los diferentes puestos de secretarías y vocalías.

Las listas que se presentan a elecciones bajo esta forma de gobierno, adoptan distintos procedimientos para la selección de los candidatos. Como mencionamos más arriba, en el caso de la lista roja, ésta se ha dado –previo a las elecciones de junta interna de 2002– un programa propio, independiente del Consejo Directivo de ATE, que a través de los años no ha

tenido modificaciones sustanciales y que marca los límites de la incorporación a la lista electoral. Además de acordar, entre otras cosas, con los objetivos generales y con el conjunto de demandas presentes en el programa, los candidatos no deben ser militantes de “partidos políticos patronales”³⁶ –sea el PJ, la UCR, etc.– ni jefes o supervisores de algún sector del hospital.

Si bien anteriormente señalamos que la lista roja adoptó el método asambleario para la selección de los candidatos a delegados en 2002, este procedimiento fue modificado a partir del año 2004, debido principalmente al aumento considerable de participantes en las asambleas de trabajadores, las que, según los afiches de la época, pasaron de un promedio de 50 a otro de 350. A partir de este último año, aquellos empleados que aspiran a ser delegados por la lista roja se inscriben en lo que se denomina una “lista chorizo”. Ésta agrupa a la totalidad de los trabajadores que tienen intenciones de formar parte de la lista definitiva. Una vez cerrada esta inscripción, se realiza una asamblea general de trabajadores que abre la posibilidad de impugnar las precandidaturas, a través de la exposición de una causa justa, la que es sometida a votación por la asamblea.

El paso siguiente es la elección de los precandidatos de la lista roja por parte de todos los trabajadores que se digan simpatizantes de la lista y que quieran participar de esa selección, sean afiliados a ATE o no. (En 2004, según el dato mencionado en un volante de la junta interna, fueron casi 700 los que participaron en la elección, cuando la cantidad total de afiliados al sindicato en el hospital era de 571).³⁷ Aquí se puede elegir entre uno y treinta de los precandidatos que se postulan –este último es el número total de delegados que conforma esta junta desde el año 2002–. O sea, un trabajador puede elegir, de todos los precandidatos presentes en la lista chorizo, hasta treinta de ellos. Por último, lo que resta es el conteo de la totalidad de votos recibidos por cada uno. El que más puntos obtuvo es elegido candidato a secretario general, el que le sigue será el candidato a secretario general adjunto y así sucesivamente, respetando la conformación de los puestos de secretarías y vocalías que conforman la junta interna, hasta llegar al último vocal. En este caso, aquellos que terminaron situados por debajo de la posición número treinta quedan excluidos de la lista definitiva. Esta es una manera de lograr amplia representatividad de los integrantes de la lista que se presenta

³⁶ La conducción de la lista roja habla de “partidos políticos patronales”, haciendo referencia a aquellos partidos “que no ponen en tela de juicio las reglas del sistema capitalista”.

³⁷ Información presente en el Acta de Proclamación de la Junta Electoral del Consejo Directivo de ATE-Capital Federal (Junta Interna de Delegados Hospital Garrahan, 2004).

a elecciones, incluyendo allí a aquellos que previamente tuvieron el apoyo y fueron designados por sus compañeros de trabajo.

1.4. Asambleas resolutivas y elección de paritarios

Además de este procedimiento para la elección de candidatos a delegados, esta lista ha tomado como propio el modo asambleario para la discusión y la resolución de los distintos temas que recorren el mundo de los trabajadores del hospital. La asamblea es un método muy utilizado por esta junta, la que le brinda no sólo un carácter informativo sino también resolutivo. Esto significa que este tipo de reuniones no solamente se realiza con el fin de que el sindicato informe de las novedades a sus afiliados y/o estos informen al sindicato, sino que tienen el objetivo de abrir discusiones. Y es a partir de estos debates que se votan mociones cuyos resultados adquieren carácter resolutivo o decisorio. Como pudimos ver, estas asambleas son abiertas a todo el personal, tanto a afiliados a ATE y a otros sindicatos como a no afiliados, donde todos pueden votar.

Desde las asambleas por sector –que tienen como objetivo incentivar la participación, proponer temas a tratar y hacer sumergir problemas invisibilizados– hasta las asambleas generales de trabajadores del hospital, pasando por el desarrollo de las reuniones de junta intrena –que se realizan determinado día a la semana a la misma hora y lugar, con temario preestablecido, posibilidad de incorporar nuevos temas y la división de tiempos iguales por orador–, en todas estas instancias se observa un fuerte rigor y disciplinamiento en la implementación del método asambleario. Esta rigurosidad y formalismo se encuentran presentes en muchas de las actividades de la junta, en el día a día del local gremial, y hace a su propio carácter. También puede notarse –como vimos– en el procedimiento establecido para la selección de los candidatos de la lista roja, y, como veremos ahora, en la elección misma de los paritarios de base.

A raíz de la apertura en 2005 de una mesa de negociación paritaria para el hospital, esta junta optó en aquel momento por elegir paritarios por turno y por sector, con la intención de ampliar la representación de los trabajadores en las discusiones llevadas a cabo en el Ministerio de Trabajo. De esta manera, por parte de ATE se eligieron 72 paritarios de base, de los cuales la mayoría eran afiliados pero no delegados de la junta. La selección de estos

trabajadores se realizó a través de su designación por común acuerdo entre los compañeros de su sector, quienes elaboraron y firmaron un acta en la que se designaba al afiliado elegido como delegado paritario.

El número total de paritarios –sumamente alto para lo habitual– fue finalmente aceptado por los dirigentes del sindicato, supeditado a que todos los elegidos fueran afiliados a ATE. Éstos pasaban a ser protagonistas de las discusiones en el ministerio, al debatir y escuchar las distintas posiciones de los actores sindicales y patronales. A su vez, de esta manera llegaban a los oídos de los trabajadores los comentarios de estos paritarios sobre los pormenores de la reunión; comentarios que esta vez provenían directamente de sus compañeros de sector, presentes en las negociaciones, sorteando así los discursos –a veces tildados de parciales– de los delegados de la junta. Esta decisión de elegir como paritarios a empleados que en su gran mayoría no eran delegados, procuraba lograr un mayor compromiso por parte de los afiliados y de los demás trabajadores.

1.5. Recambio y movilidad al interior de la junta interna

Yendo un paso adelante, y teniendo en cuenta la conformación definitiva de las sucesivas listas rojas que se han presentado en las elecciones que van de 2002 a 2008, se puede señalar la presencia de un nivel de recambio medio de los delegados de la junta, y de un nivel medio-alto de movilidad en su interior, que va de un 53% a un 70%, según la cantidad de mandatos de gobierno en los que hayan participado estos delegados.³⁸

En cada una de las elecciones de esta etapa (2002, 2004, 2006, 2008) fueron 30 los delegados que asumieron el gobierno de la junta interna, 15 vocalías y 15 secretarías. Sumando estos cuatro mandatos, han sido 67 los delegados que han pasado por la junta en esta etapa de ocho años. O sea, este último es el número exacto de los afiliados que han tenido algún puesto en esta entidad de base. El recambio total de integrantes de la junta en todo este tiempo hubiese supuesto la presencia de 120 delegados –cifra que surge de multiplicar la totalidad de puestos de la junta (30) por los cuatro mandatos–, por lo tanto el número de 67

³⁸ Todos los datos presentes en este acápite tienen sustento en las Actas de Proclamación de la Junta Electoral del Consejo Directivo de ATE-Capital Federal (Junta Interna de Delegados Hospital Garrahan, 2002, 2004, 2006, 2008).

habla de un nivel de recambio medio que corresponde al 56% para toda la etapa. Tengamos una primera aproximación a esta cuestión con el siguiente cuadro.

Cuadro 1. Delegados por cantidad de mandatos – Junta Interna ATE-Garrahan, 2002-2008

MANDATOS DE GOBIERNO	1 mandato	2 mandatos	3 mandatos	4 mandatos	TOTAL
CANTIDAD DE DELEGADOS	36	15	10	6	67
PORCENTAJE	54%	22%	15%	9%	100%

Fuente: Elaboración propia sobre la base de las Actas de Proclamación de la Junta Electoral del Consejo Directivo de ATE-Capital Federal (Junta Interna de Delegados Hospital Garrahan, 2002, 2004, 2006, 2008).

En primer lugar, de entre estos 67 delegados, solamente 6 han estado en los cuatro mandatos de gobierno. A su vez, de estos 6, sólo 1 –el secretario general– ha permanecido en el mismo cargo. De los 5 restantes, 1 ha estado siempre en el segmento de secretarías; 2 delegados estuvieron sólo un mandato como vocales; otro tuvo dos puestos de vocalía; y finalmente el último tres mandatos en este segmento inferior. Ninguno estuvo los cuatro períodos como vocal.

En segundo lugar, de ese total de 67 delegados, 10 han sido los que han formado parte de tres de los cuatro mandatos, lo que habla de un incremento en comparación con aquellos que estuvieron en los cuatro períodos. 3 de estos 10 delegados permanecieron como secretarios en los tres períodos; 4 se hicieron cargo de una vocalía y dos secretarías; y los 3 restantes de dos vocalías y una secretaría. Ninguno estuvo los tres mandatos como vocal. 6 de estos 10 delegados empezaron su mandato en 2004, en pleno comienzo del proceso de efervescencia conflictiva en el hospital.

En tercer lugar, fueron 15 los delegados que formaron parte de dos de las cuatro juntas internas de esos años. De todos estos, sólo 2 tuvieron cargos en secretarías en ambos períodos, 5 repitieron la vocalía, y 8 alternaron ambas posiciones.

Por último, nos encontramos con una gran cantidad de delegados que formaron parte de solamente un mandato en la etapa mencionada. Estamos hablando de 36 por sobre 67 integrantes. La mayor cantidad de delegados que no repitieron su mandato estuvieron presentes en el primer período de gobierno (2002-2004), siendo 13 de los 30 delegados de aquella junta. Por el contrario, la cantidad más grande de aquellos que volvieron a ser delegados formaron parte de la junta interna que encabezó el proceso huelguístico de 2005, nos referimos a 25 de los 30 delegados del período 2004-2006. Luego, 8 de los que tuvieron

una primera experiencia como delegados en la etapa 2006-2008 no continuaron con su cargo en el período siguiente. De estos 36 delegados, 11 estuvieron en secretarías, y 25 en vocalías.

Con esta diferenciación que hacemos entre los dos segmentos de la junta interna, puede verse claramente cómo los puestos de secretarías se concentran en las manos de los delegados que más cantidad de mandatos tienen, mientras que las vocalías convergen en aquellos que repitieron pocas veces su mandato o que estuvieron en un sólo período de gobierno.

Como conclusión de todo lo dicho hasta ahora podemos señalar que la mayoría (el 54%) de los trabajadores que fueron delegados en algún período de la etapa 2002-2008 no repitió esta función. Por otro lado, el cuadro nos muestra cómo la cantidad de delegados que continúa con el cargo gremial a través del tiempo disminuye cuanto más son los mandatos de gobiernos en los que participan. Mientras que el 22% de los delegados estuvo presente en dos de los gobiernos de la etapa, el 15% estuvo en tres, y sólo el 9% en los cuatro períodos.

Finalmente, además de encontrarnos con un nivel medio de recambio de delegados, hallamos en esta etapa, para aquellos que tuvieron presencia en más de un mandato de gobierno, diferentes grados de movilidad entre los segmentos de la junta. En el caso de los 15 delegados que estuvieron en dos mandatos, 8 se movieron entre ambos segmentos, lo que da cuenta de una movilidad media (53%). Para aquellos que estuvieron en tres períodos de gobierno, hubo una mayor movilidad, de los 10 delegados, 7 se movilizaron (70%). Por último, se mantiene el grado de movilidad anterior para el caso de los 6 delegados que estuvieron en los cuatro mandatos; de estos 6, 4 se movieron entre segmentos (67%). Como dato a destacar, de los 67 delegados, sólo el secretario general repitió el mismo cargo en las cuatro elecciones.

1.6. Elecciones: afiliación, oposición y consolidación

La modalidad de selección de candidatos por “lista chorizo”, que hemos presentado anteriormente, es propia de la lista roja, la que históricamente ha tenido que llegar a elecciones en competencia con otras listas. Con respecto a esto último veamos el siguiente cuadro.

Cuadro 2. Elecciones de Junta Interna ATE-Garrahan, 2002-2008

ELECCIONES	2002	2004	2006	2008
Lista roja	182 votos (53%)	330 votos (70%)	280 votos (93%)	246 votos (64%)
Lista azul-grana-verde	64 votos			
Lista marrón	95 votos			
Lista morada-azul-grana		69 votos	13 votos	
Lista verde		66 votos		
Lista verde y negro				82 votos
Lista naranja-marrón-blanco				51 votos
Voto blanco	2 votos	2 votos	3 votos	1 voto
Voto impugnado	0 voto	1 voto	2 votos	4 votos
Total de votantes	343	468	298	384
Total de empadronados	403	571	431	464

Fuente: Elaboración propia sobre la base de las Actas de Proclamación de la Junta Electoral del Consejo Directivo de ATE-Capital Federal (Junta Interna de Delegados Hospital Garrahan 2002, 2004, 2006, 2008).

Como puede verse, ha sido importante el porcentaje con que históricamente ha triunfado esta lista en los comicios de ATE-Garrahan. Ya en el año 2002, en la primera presentación a elecciones, la lista roja obtuvo 182 votos, mientras que la marrón 95 y la azul-grana-verde 64, obteniendo de esta manera un 53% de los votos emitidos. En las elecciones siguientes, en diciembre de 2004, en pleno proceso de aumento de la participación de los trabajadores en las asambleas y de negociaciones y actividades intersindicales, la lista roja obtuvo 330 votos, frente a la lista morada-azul-grana y la lista verde quienes respectivamente obtuvieron 69 y 66 votos. En esta oportunidad aumentó aun más el porcentaje de votos recibidos, el que pasó a ser de 70%, lo que marca la consolidación de esta lista dentro de ATE-Garrahan. Por otro lado, entre una y otra elección se logró un incremento significativo en las afiliaciones, donde se pasó de 403 a 571 adherentes.³⁹

Ya en el 2006, a un año del más importante conflicto laboral que vivió el hospital, la lista roja obtuvo 280 votos y la morada-azul-grana 13 votos. De esta manera, y presentándose esta vez sólo dos listas competidoras, el porcentaje de votos obtenidos por la roja aumentó aun más y llegó a 93%. Ese mismo año, de un total de 431 afiliados empadronados votaron 298, lo que indica la participación de un 69% de votantes y señala una merma en la cantidad de afiliados con respecto al 2004.

Por último, en el año 2008 la lista roja obtuvo 246 votos, la verde y negro 82 y la naranja-marrón-blanco 51. En un nuevo contexto, donde volvieron a presentarse tres listas

³⁹ Nuevamente, los datos aquí presentados han sido obtenidos en las Actas de Proclamación de la Junta Electoral del Consejo Directivo de ATE-Capital Federal (Junta Interna de Delegados Hospital Garrahan, 2002, 2004, 2006, 2008).

para la competencia y dos de éstas resultaron ser nuevas, el porcentaje de votos recibidos por la roja descendió a 64%. En esta ocasión el total de empadronados fue de 464 afiliados, de los cuales efectivamente votaron 384, lo que señala, por un lado, un aumento en la participación de votantes por sobre los afiliados empadronados del 16% con relación al 2006, y por otro lado, un leve aumento en el porcentaje de afiliados a ATE en el hospital, también con relación al mismo año.

Como conclusión, se puede decir que en estos ocho años de gobierno de la junta interna, la lista roja logró una fuerte consolidación y un alto reconocimiento de parte de los trabajadores afiliados a ATE en el hospital, consiguiendo un aumento considerable del porcentaje de votos obtenidos elección tras elección, salvo en la última, donde descendió en comparación a la anterior, pero estuvo por sobre el 60% de los votos emitidos. Un factor importante que explica este descenso en 2008 es la presencia de la lista verde y negro, el instrumento electoral de la fracción de ANUSATE más ligada al proyecto político del gobierno nacional, que tuvo un muy fuerte impulso a partir de 2007 en varias reparticiones estatales en la Capital Federal.

Por otro lado, es necesario señalar que, dentro de esta etapa, el momento de mayor cantidad de afiliación a ATE en el hospital correspondió al año 2004. Como ya adelantamos, éste fue el año de surgimiento de las asambleas masivas de trabajadores y de la tarea conjunta entre los sindicatos, que se encolumnaban detrás de una demanda de aumento salarial, postergada desde 1991.⁴⁰

Por último, otra conclusión que se desprende del cuadro presentado anteriormente es que la lista roja no ha tenido una lista rival que compitiera con ella a lo largo de estos cuatro períodos de gobierno. En esa etapa se han presentado un conjunto de listas y alianzas de listas que no han logrado la continuidad de una política clara de oposición dentro de ATE-Garrahan, lo que puede haberla beneficiado considerablemente. En contraste con el período 1995-2002, la estabilidad en la alianza política de la lista roja, la continuidad de su programa desde el año 2002 y un fuerte liderazgo, han llevado a la obtención de un equilibrio interno y un alto grado de articulación entre los distintos sectores que conforman la junta.

⁴⁰ Sin embargo, a su vez es oportuno indicar que los meses previos a las elecciones de delegados suelen caracterizarse por una muy fuerte campaña de afiliación, lo que ocasiona un aumento significativo del total de adherentes al sindicato en el lugar de trabajo, muchos de los cuales, luego de los comicios solicitan la desafiliación. Esta actitud es común a los otros dos casos que estuvimos estudiando.

1.7. Identidad, liderazgo y articulación

La lista roja en el gobierno de la junta interna ha logrado estabilidad en el tiempo, más allá de las tendencias contrapuestas –que de hecho existen–. En este sentido –además de la ausencia de una oposición consolidada–, parece haber dos cuestiones importantes que impulsan esta *articulación* entre los distintos integrantes de ATE-Garrahan. Una tiene que ver con la común discrepancia con las políticas llevadas a cabo por los distintos gobiernos a lo largo de los años, y la otra con la presencia, mayormente implícita, de un proyecto político en común, ligado a la tradición trotskista y representado por el secretario general de la junta.

Desde el año 2002, el objetivo preferido de las críticas llevadas a cabo por los delegados de ATE-Garrahan, han sido las principales cabezas de los sucesivos gobiernos nacionales y porteños, además de las distintas autoridades presentes en el hospital –entendidas como meras correas de transmisión de los intereses de las administraciones de turno–. Así, encontramos fuertes objeciones, y acusaciones por igual, a las gestiones de Aníbal Ibarra⁴¹, Mauricio Macri, y Néstor y Cristina Kirchner. Sostienen, por ejemplo, que la disputa que se ha establecido entre Macri y el kirchnerismo a partir de 2007 no es sino parte de una “puja interburguesa” entre gobiernos que se ubican a la derecha en el espectro político. En este sentido, en su “Programa de la lista roja” –actualizado en 2008– exigen, entre otras cosas:

No a las políticas de destrucción de la salud pública, llevada adelante tanto por los gobiernos de turno, tanto nacional como de la ciudad, hoy CFK [Cristina Fernández de Kirchner] y [Mauricio] Macri que aplican las recetas del FMI y el BM, que consideran a los pacientes “clientes” y que pretenden establecer perversos conceptos de productividad, basados en lo que se recauda y en la cantidad de prestaciones que se dan, con el más bajo costo, en vez de poner en primer lugar la calidad de atención, con el único fin de gastar lo menos posible en salud para pagar la deuda externa y al Club de París.

Así, nos encontramos con un enemigo en común para la parte más activa de la junta interna, que corresponde tanto a los gobiernos nacional y porteño como a las autoridades del hospital. Éstos son vistos como “defensores de la renta burguesa” y, por lo tanto, contrarios a los intereses de los trabajadores. En este sentido, hay en ATE-Garrahan una fuerte repulsa a

⁴¹ Aníbal Ibarra, desde una posición política de centroizquierda, se desempeñó como Jefe de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires al ser electo por votación directa por los períodos que van del 7 de agosto de 2000 al 10 de diciembre de 2003 y del 10 de diciembre de 2003 hasta su destitución mediante un juicio político, el 7 de marzo de 2006, habiendo estado suspendido en su cargo desde noviembre de 2005.

los dichos y acciones de los sucesivos jefes de gobierno del período. Esta particular visión de los procesos políticos generales encarados por las administraciones de turno, parece lograr una suerte de articulación *por la negativa* de los principales integrantes de la junta.

Pero esto no es todo. Por otro lado, dentro de la junta parece haber otra suerte de disposición común, aunque podríamos decir que, esta vez, es *por la positiva*. En este caso, los distintos sectores de esta entidad de base ya no se enfrentan con una cuestión exterior que es percibida como un *adversario*, sino con algo que forma parte de la trayectoria política de los integrantes de este espacio y que aparece como una referencia para la acción sindical. Estamos hablando de algunos elementos importantes de la tradición política de la izquierda trotskista, representada en ATE-Garrahan por su secretario general.

La mayoría de los integrantes de esta junta considera a esta persona como el conductor indiscutido de la misma. Su imagen aparece reiteradamente en el relato de los demás delegados. Surge como la figura respetada que conoce y guía. En este sentido, se presenta como un importante componente de articulación de las distintas posiciones. Varios son los elementos y recursos que permiten entender este carácter distintivo y representativo.

La cantidad de tiempo dedicada a la actividad gremial y política es un punto importante en la explicación del valor otorgado a este delegado por parte de sus compañeros. La permanencia en el lugar de trabajo, y “la agitación” y recorrido por los distintos sectores, dan cuenta de la presencia y del trabajo militante que realiza el secretario general, además de la colaboración y ayuda a los empleados del hospital, quienes, como puede verse, en general recurren a él frente a diferentes tipos de conflictos, más o menos graves, particulares o sectoriales. En este sentido, esta persona representa para sus compañeros, “el activismo”, la tenacidad revolucionaria, el sostenimiento de las ideas y la incorruptibilidad. Así, este delegado parece transformarse en una referencia para las acciones militantes de los demás integrantes de la junta y, de esta manera, emerge como el centro que nuclea sus aspiraciones políticas y gremiales.

Otro elemento importante para la explicación de este *liderazgo*, es el prestigio que le otorga al secretario general su historia de militancia, la que lo liga fuertemente al proyecto político que sostienen la mayoría de los delegados. Aquí se ponen en juego todos los símbolos de la izquierda, sus proyectos y su destino. El haber sido dirigente juvenil del principal partido trotskista de los años 80 en Argentina, el MAS, brinda un respeto a la trayectoria. Asimismo,

este prestigio creció y se extendió con posterioridad al año 2005. Fue él quien encabezó el proceso huelguístico más importante que atravesó el hospital, y fue él el máximo responsable de lo que ocurrió en el transcurso del conflicto por la parte trabajadora. Por encima del secretario general del sindicato, y frente a la prensa nacional e internacional, en aquel momento también fue él la voz autorizada y la cara visible de los trabajadores. Así, esta experiencia repercutió en el carácter ya emblemático de su persona para los demás integrantes de la junta y para varios afiliados.

En fin, todos estos elementos de la tradición revolucionaria parecen conjugarse en la persona del secretario general, quien surge como referencia de los anhelos y deseos de los demás integrantes de ATE-Garrahan. Esto parece transmitir seguridad a los demás delegados, y funciona –junto con la presencia del adversario externo– como un factor de gran importancia a la hora de explicar el grado de articulación y la acción de esta junta interna.

2. EL PROCESO HUELGUÍSTICO

Esta junta interna tuvo su momento más visible durante el conflicto que encabezó en el año 2005. El proceso huelguístico que llevaron a cabo los trabajadores del hospital fue uno de los principales conflictos que se sucedieron en la etapa postdevaluación en Argentina, en un contexto de recuperación económica y de cierta inestabilidad política, luego de la crisis de 2001-2002. Su repercusión fue enorme, durante meses intervinieron públicamente desde el presidente de la nación hasta UNICEF, y su difusión mediática llegó a Europa y Norteamérica. Este proceso transcurrió en un sector de trabajo particular, donde la responsabilidad laboral se toca directamente con la vida y la muerte de los niños pacientes.

Para presentar los elementos centrales que contribuyeron al desenvolvimiento de la huelga de 2005, haremos hincapié en la recuperación histórica de los mismos. El desarrollo del proceso huelguístico tiene una gestación discreta y paciente, comienza mucho antes que se desate explícitamente el conflicto, tiene antecedentes a primera vista inconexos, que recién en un esfuerzo posterior de recuperación y justificación saltan a la vista. Reconstruir el proceso

se hace imprescindible para señalar los pasos que dieron forma a la contienda principal y para comprender la movilización de los trabajadores.

2.1. La acción directa

En cuanto al modo de procesamiento de los conflictos que se van sucediendo en las relaciones laborales, desde los trabajadores varias pueden ser las acciones que se lleven a cabo. A partir del año 2002, ATE-Garrahan asume una modalidad de resolución de las disputas laborales relacionada directamente con la confrontación y la acción directa –o lo que los delegados denominan simplemente “la lucha”–, y que tiene al año 2005 como el punto más alto de su intensificación. Si bien, en general, primero se trata de conseguir las demandas a través de petitorios y de volantes de denuncia, cuando las respuestas no satisfacen, o son consideradas como limitadas, se recurre a la acción directa. Según uno de sus dirigentes, ésta es entendida como “una consecuencia lógica en una sociedad de clases donde los trabajadores explotados están impedidos de conseguir ciertas demandas” –las que son relegadas–, por lo que, frente a la negación cerrada de la patronal, deben recurrir a la confrontación. En su discurso –a través de panfletos, boletines y volantes–, la lista roja también considera que, en una sociedad de clases, la confrontación es el único medio posible a través del cual poder obtener las demandas de los trabajadores.

De alguna manera, podríamos decir que la preeminencia de esta modalidad de acción directa parece estar fuertemente relacionada con la tradición política predominante en la junta. En términos generales, los intentos que van por la vía del diálogo son entendidos como limitados para la obtención de sus objetivos. De hecho, y como veremos inmediatamente, desde el momento en que la lista roja se hace cargo de la junta interna, la gran mayoría de los conflictos fueron abordados a través de todo un conjunto de medidas de protesta.

2.2. Antecedentes de la gran huelga de 2005

Ya a fines del año 2002, al poco tiempo de haber asumido la junta interna, se produjo un acampe dentro del hospital, como medida tendiente a obtener las seis horas diarias para los trabajadores de la guardia, donde además se denunció el desabastecimiento y la mala calidad

de los insumos. A raíz de este conflicto, el secretario general fue imputado en una causa por calumnias e injurias de la cual luego fue sobreseído. Ésta será la primera de varias de las acciones tendientes a judicializar la protesta laboral de los trabajadores del Garrahan.⁴²

Por otro lado, ese mismo año, el 20 de diciembre, los trabajadores de ATE-Garrahan, dirigidos por la junta, realizaron una movilización para obtener la devolución de un ingreso mensual tradicionalmente concedido bajo el ítem “recursos genuinos”,⁴³ que había sido eliminado en diciembre de 2001. En ese entonces, cerca de 200 trabajadores tomaron por la fuerza el Consejo de Administración del hospital⁴⁴, lo que bloqueaba la salida de las autoridades de una oficina contigua. El saldo fue el siguiente: por un lado, ese mismo día las autoridades se comprometieron a restituir este ítem, por otro lado, 80 trabajadores fueron sumariados y luego siete fueron involucrados en una causa penal, de la cual más adelante también fueron sobreseídos.

Al año siguiente se llevó a cabo un plan de lucha para la obtención de un aumento salarial al básico de 250 pesos, a lo que aun se agregaba la demanda de reducción de la jornada de trabajo para los empleados de la guardia. En este proceso los trabajadores realizaron un quite de colaboración durante los días de semana santa, lo que ocasionó un vacío de personal y llevó al Ministerio de Trabajo a dictar una conciliación obligatoria que les exigía hacer horas extras, algo inédito para el hospital, la cual fue rechazada por ATE-Garrahan.

Este tipo de medidas continuó, y el año 2004 supuso un salto cuantitativo muy importante, que preparó el camino para lo que después serían los hechos del 2005. Hubo un aumento significativo en la presencia de los trabajadores. Si en 2003 se realizaban asambleas de un promedio de 80 personas, como nos comentan los delegados y exdelegados, a partir de mediados de 2004 –y esto está registrado en informes de la junta– comienza a colmarse el auditorio del hospital, con una capacidad de 330 personas sentadas.

⁴² Este conflicto, y los sucesivos, pudieron reconstruirse a partir de una “lectura-síntesis” de las distintas versiones provenientes de delegados, exdelegados, dirigentes sindicales y trabajadores, y de boletines, folletos y documentación general de esos años (tanto de la junta interna como de ANUSATE), sumados a notas publicadas en diarios nacionales y la lectura de las actas paritarias.

⁴³ Los “recursos genuinos” son todos los ingresos que obtiene el hospital vía obras sociales –y que no entran a través del presupuesto estatal–. De éstos, un porcentaje es distribuido mensualmente al conjunto de los trabajadores.

⁴⁴ Este Consejo es la máxima autoridad de los trabajadores del hospital y es quien toma las decisiones de funcionamiento en el establecimiento. Está compuesto por cuatro miembros, dos de ellos elegidos por el gobierno nacional y otros dos por el gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Como ya dijimos, presupuestariamente el hospital depende tanto del Estado nacional como del porteño.

Este aumento considerable en la participación se debió principalmente a dos cuestiones. Por un lado, al acuerdo entre los sindicatos del hospital, quienes desplegaron una línea de unidad a través de una asamblea intergremial en la que participaron UPCN, la Asociación de Profesionales y ATE –SUTECBA se mantuvo a un costado—. Por otro lado, otro factor explicativo es el hecho de que desde hacía trece años los trabajadores del hospital no tenían aumentos salariales al básico, más allá de la concesión de algunos montos de dinero por única vez. A esto se agregaba la pérdida de capacidad de compra, con la devaluación del peso a partir del año 2002 y la posterior inflación.

La unidad de los sindicatos y la necesidad real de un aumento salarial, hicieron que la participación en las asambleas, según delegados de ATE y volantes de aquel momento, llegase ese año a cerca de 600 trabajadores.

Estos episodios del año 2004 comenzaron, de a poco, en junio de ese año, a raíz de que UPCN llamó a una asamblea abierta para tratar la necesidad de un incremento salarial. A este encuentro también se presentaron representantes de la junta interna de ATE. Estos últimos intervinieron con una línea que tenía que ver con la necesidad de la unión intersindical para obtener el aumento exigido después de varios años de postergación. Se pedían 250 pesos de incremento salarial al básico, lo que entonces representaba un aumento de más del 30% para las categorías más bajas. Como dijimos, en este proceso también entró la Asociación de Profesionales del hospital. El acuerdo intersindical tenía como primer objetivo intentar negociar lo que desde las direcciones de base se llevaría a la asamblea, para la discusión con el conjunto de los trabajadores. Aquellos temas en los cuales no se llegaba a un acuerdo eran de todas maneras pasibles de ser planteados de forma particular, para que finalmente decida el órgano colectivo.

Esta situación continuó hasta la tercera asamblea conjunta intergremial. A partir de la cuarta ya no se hicieron presentes los representantes de UPCN ni de la Asociación de Profesionales.⁴⁵ (Los primeros arguyeron el hecho de que ellos como delegados no podían atribuirse el llamado a paro sin ser consultado con los máximos dirigentes del gremio). Los trabajadores participantes de la asamblea –frente a la ausencia de los demás sindicatos– quedaron de alguna manera a merced de los delegados de ATE, quienes supieron aprovechar

⁴⁵ La fecha y lugar de la asamblea siguiente se votaba y definía antes de finalizar la asamblea que se estaba llevando a cabo. De esta manera se evitaba que este órgano decisorio se configure únicamente por voluntad de los sindicatos.

la situación. De esta manera, la asociación pasó a manejar este ámbito colectivo. Como resultado de este cambio, en poco tiempo ATE aumentó considerablemente la cantidad de adherentes dentro del hospital, a partir de la incorporación de personal hasta entonces no afiliado y de varios empleados que pertenecían a los demás sindicatos. De esta manera, ATE pasó nuevamente a ser, desde 2004 y hasta inicios de 2006, el sindicato mayoritario en el hospital, con un promedio de 480 miembros.⁴⁶

En el contexto de las asambleas que siguieron durante el segundo semestre de 2004, se votaron paros de 24 y 48 horas. A raíz de estas medidas, en el transcurso de estos seis meses se obtuvo como saldo un aumento de entre 1.500 y 2.000 pesos por trabajador, en concepto de sumas fijas no remunerativas por única vez, que tenían como objetivo, por parte del Consejo de Administración, paliar la participación de los empleados. Esto último no surtió efecto, ya que finalizando el año comenzó a abrirse un significativo proceso de movilización de los trabajadores.

Con todo esto, podemos afirmar que el gran proceso huelguístico del Hospital Garrahan no se origina a partir de los paros de marzo de 2005, sino que empieza a gestarse en octubre de 2002, cuando la lista roja asume la junta interna y comienza a poner en práctica su programa de gobierno.

2.3. El inicio de la huelga

A comienzos de 2005 se inicia otra “ola de agitación”. Los delegados de la lista roja retoman la interpelación a los empleados del hospital, que por entonces eran cerca de 2.500 – en su gran mayoría de planta permanente, y en menor medida contratados y pasantes–,⁴⁷ poniendo el eje principalmente en la cuestión salarial. Esta iniciativa se llevó a cabo, especialmente, a través de asambleas sectoriales y generales. El objetivo explícito era lograr un aumento que finalmente se dirigiera al básico. Esto autorizó la apertura de la primera etapa del conflicto huelguístico del año 2005, que correspondió a los meses de marzo y abril. En el

⁴⁶ En 2004, la cantidad de afiliados a ATE en el Hospital Garrahan llegó a ser de 571, mientras que en 2005 ésta descendió a 400. Este último año UPCN tuvo 250 adherentes y SUTECBA 100, mientras la Asociación de Profesionales del hospital alcanzó los 700 miembros. Véase el Cuadro 2 y *Clarín*, “La interna sindical, revuelta”, 26/04/05.

⁴⁷ *Clarín*, “La interna sindical, revuelta”, 26/04/05.

primer paro del año se exigía, entre otras cosas, un 70% de aumento salarial al básico y un 2% por año de antigüedad.

Como modalidad de acción directa, esta junta se dio el mismo método de “paros progresivos” que por entonces venían implementando los delegados del subterráneo de la Ciudad de Buenos Aires –algunos de ellos, viejos compañeros de militancia partidaria de los principales delegados de ATE-Garrahan–. Pero, además del aumento en la cantidad de horas de paro, que tenía una progresión de 24, 48 y 72 horas, y que involucraba a los turnos de mañana, tarde, noche y “franqueros”⁴⁸, la medida también se iba endureciendo con el tiempo. Este endurecimiento se generalizó a casi todos los sectores del hospital, sin embargo el mayor impacto aconteció en el sector de enfermería. Si durante los primeros paros se dejaron las salas de internación con media atención y continuaron las operaciones, a partir de la falta de obtención de respuestas adecuadas a las demandas por parte del Consejo de Administración, el paro se extendió con el vacío total de las salas y la suspensión de las operaciones y trasplantes, las que, salvo en los casos de emergencia, fueron reprogramadas.⁴⁹ Esto dio pie a las autoridades del hospital y del Ministerio de Trabajo, y también al Poder Judicial, para poner en tela de juicio la legalidad de las medidas de acción directa, ya que, según ellos, los trabajadores no estaban cumpliendo con la guardia mínima que la ley establece para los servicios esenciales –norma que entra en conflicto con el pleno derecho a huelga–.⁵⁰ De todas maneras, durante el proceso huelguístico, este recurso no pudo imponerse, como tampoco pudo imponerse la conciliación obligatoria.

Esta radicalización de las medidas de fuerza tenía también como fin lograr que los jefes y supervisores tuvieran que reemplazar a las enfermeras en sus tareas de las salas de internación. “Ponerlos a trabajar” era la intención, lo que de hecho consiguieron.

⁴⁸ Así se denomina al personal que trabaja reemplazando a otros empleados en sus días francos.

⁴⁹ La tarea de las enfermeras es quizá la labor más exigente dentro del sistema de salud. Y en aquel entonces en el Hospital Garrahan el personal de enfermería escaseaba para la enorme cantidad de pacientes que aumenta considerablemente durante el período invernal. Por momentos esto conducía a las enfermeras a realizar una atención del doble de pacientes que lo normal –la norma varía tanto si se trabaja en terapia o en cuidados moderados como por el estado de gravedad del paciente–. Además, en esos momentos recaía sobre ellas la demanda imperiosa y cuasi coercitiva de realizar “horas módulo” –una especie de horas extra– para cubrir la falta de personal, las que, a su vez, eran remuneradas con un valor menor al de una hora de trabajo reglamentario.

⁵⁰ Nos estamos refiriendo al artículo 24 de la Ley 25.877 sancionada y promulgada en marzo de 2004. Luego, este artículo fue reglamentado con el Decreto 272 de marzo de 2006.

Posteriormente, por el logro de esta medida los procesos penales por abandono de personas, iniciados por una fiscalía, no progresaron.⁵¹

En este contexto, y luego de un paro de 24 horas en marzo, los trabajadores del hospital recibieron una suma fija por única vez que significó hasta un 30% de aumento para las categorías más bajas. Más adelante, aunque aun en esta primera etapa del conflicto –y siguiendo lo que los delegados del subterráneo insinuaban por entonces–, la demanda de aumento salarial del 70% se transformó en el pedido del salario mínimo igual a la canasta familiar, que ellos consideraban por entonces de 1.800 pesos. Así, luego de un nuevo paro de 24 horas, otro de 48 y dos paros de 72 horas, y justo antes de iniciar uno nuevo, también de 72 horas, las autoridades del hospital ofrecieron un incremento salarial del 10% al básico, más una determinada suma remunerativa para lograr que el aumento llegue a 300 pesos en el caso de aquellos trabajadores cuyo salario estuviera por debajo de los 3.000.

Esta oferta se evaluó y discutió en asamblea de trabajadores. Una parte, el ala más dura –conformada por los delegados con militancia partidaria y por algunos activistas–, rechazaba la oferta y pedía, para aquellos que tenían un sueldo inferior a 3.000 pesos, que se asegure el total de los 300 pesos al básico. Sin embargo, debido a la presencia de un grupo más amplio de trabajadores, y luego de una ardua discusión, el 26 de abril finalmente la asamblea votó aceptar lo ofrecido por las autoridades, pero con la mención expresa de, pasado un tiempo, continuar con las demandas. De esta manera, el paro previsto no se concretó.

2.4. “Salir del hospital”

En ese contexto, una vez que el conflicto y la participación habían crecido lo suficiente, el sector del PRS planteó en reunión de junta interna que para ganar la disputa ésta debía trascender el ámbito exclusivo del hospital. De lo que se trataba era de salir del lugar de trabajo para hacer conocer la huelga y, de esta manera, intentar obstruir los ataques que,

⁵¹ Un fallo del Poder Judicial consideró que las enfermeras en huelga debidamente notificada a las autoridades del hospital, que no se presentan en las guardias mínimas, no concurren en la figura penal de abandono de persona, debido al hecho de que, en base al previo aviso, el personal médico es quien debe reemplazar a las enfermeras en paro (fallo del 27 de abril de 2006 del Juez Nacional en lo Criminal de Instrucción Eduardo A. Daffis Niklison referente a la causa n° 19.639/05 sobre delito de abandono de personas). Esto sienta precedente, habilita y otorga mayor confianza para la realización de acciones directas por parte de estas trabajadoras a nivel nacional. En definitiva, a raíz de este conflicto, pero yendo más allá del caso particular, el sector de enfermeras demostró su importancia como factor de poder, reveló su carácter de sector estratégico dentro de la rama salud y alcanzó una mayor capacidad de acción.

aseguraban, vendrían de parte de las autoridades del nosocomio. La idea fue convocar a todas las agrupaciones y sectores de trabajo que pudieran estar de acuerdo con el triunfo de la huelga. Con ese fin se creó en junio un Comité de Apoyo Externo, que en parte se inspiró nuevamente en lo realizado por los delegados del subterráneo de Buenos Aires.

Éste estaba conducido por uno de los dirigentes de la huelga y delegado de ATE-Garrahan, y conformado por representantes de partidos políticos de izquierda, de agrupaciones piqueteras, de centros y federaciones de estudiantes, y por juntas y comisiones internas de izquierda, tanto de ATE como de otros sindicatos (principalmente de salud, docentes, del subte y de aeronáuticos, por entonces en conflicto). Este Comité funcionaba como el órgano de difusión a la sociedad de lo resuelto por la asamblea general de trabajadores, y tuvo como tareas dictadas por ésta, la reproducción y publicación de volantes e información sobre la huelga, el acompañamiento en las marchas y movilizaciones fuera del hospital y, quizá la más importante, la creación de un fondo de huelga y la búsqueda de aportes para el mismo. Gracias a este apoyo se lograron armar spot publicitarios informativos sobre el conflicto, que fueron transmitidos en los televisores del subterráneo, se llevaron a cabo movilizaciones al Ministerio de Trabajo y dos marchas a la Plaza de Mayo en septiembre, donde, según la información de los medios, se alcanzó en cada una un número aproximado de 15.000 personas.

2.5. La relación con la dirigencia del sindicato

Mientras tanto, a los principales dirigentes de los Consejos Directivos de ATE, sólo se les permitía participar de las decisiones del personal a partir de su presencia en las asambleas, y con la misma cantidad de tiempo de exposición que los demás participantes –salvo en los casos en los que exponían novedades de reuniones con autoridades o informes de plenarios de delegados–. Durante el proceso huelguístico los dirigentes se hicieron presentes en las asambleas de los trabajadores, no con la intención de levantar la huelga pero sí de conseguir votar lo que ellos denominaban un *impasse*. Además de intentar lograr que los trabajadores tomen un respiro, su propósito principal era que el gobierno entienda que había voluntad de negociar y terminar con el conflicto, ya que la dirigencia de ATE encontraba la negociación estancada a partir de posiciones irreconciliables. En esta circunstancia, otra demanda de los dirigentes del sindicato, que no fue aceptada por la asamblea general, fue la firma de un acta

que garantizara la presencia, como guardia mínima, de dos enfermeras por sala en los días de paro.

Frente a estas repetidas mociones propuestas por la cúpula sindical, el ala más dura de los dirigentes de la huelga, a partir de lo que denominaban “táctica de embrete” –que consiste en un juego entre el reclamo y la puesta en evidencia–, solía lanzar a cambio la exigencia de una convocatoria a paro nacional de ATE y plan de lucha del conjunto de los trabajadores estatales, con la consigna de sueldo mínimo igual a la canasta familiar –lo cual frecuentemente lograba su aprobación en asamblea–. El objetivo era lograr un desprestigio de los dirigentes de la asociación frente a los trabajadores, ya que los delegados presumían que el sindicato no iba a aceptar lo solicitado. De hecho, nunca se llegó a un acuerdo al respecto.

Esta tensión en la relación entre la lista roja y la conducción de la sede sindical, también se expresaba en la forma de participación en las acciones directas a las que llamaba la cúpula dirigenal. ATE-Garrahan solía marchar o sumarse en las movilizaciones o paros nacionales convocados por la cúpula, pero con frecuencia, además de ir con su propio color de bandera –como lo suelen hacer las diferentes listas–, agregaba consignas propias que a menudo iban en contra de lo sostenido por la dirigencia sindical, o con cánticos que también diferían de los de ANUSATE. Y esto continúa actualmente. Por ejemplo, mientras que la dirigencia demandaba, durante el paro general del 7 de abril de 2010, entre otras cosas, una mayor coparticipación federal a las provincias, ATE-Garrahan sostenía que esto significaba una medida patronal que servía para transferir más ingresos a los gobernadores y no a los trabajadores.

2.6. Difusión pública y politización del conflicto

“Es sabido que en virtud de la ubicación del sindicato en el sector público, la acción desemboca muy rápidamente en la politización de los conflictos” (Martuccelli y Svampa, 1997: 285). Como consecuencia de la primera etapa del proceso huelguístico, el Ministerio de Trabajo, quien había declarado públicamente “la injustificada prolongación de la medida de fuerza” y la “posición intransigente de la Asamblea”,⁵² habilitó la apertura a fines de abril, y por primera vez, de reuniones paritarias exclusivas para el Hospital Garrahan, con el propósito

⁵² Comunicado de Prensa del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Dirección de Prensa y Comunicaciones, 15 de abril de 2005.

de “continuar discutiendo salarios”. De esta manera, durante los meses de mayo, junio y julio las discusiones se dieron también en el ámbito formal de esta mesa de negociación. Sin embargo, a pesar de encontrarse los paritarios en pleno proceso de discusión en el marco de estos encuentros formales, los paros regresaron a partir del 23 de junio. Si bien a menudo, a lo largo del proceso de discusión salarial, es requerida la firma de un acuerdo de “paz social”, la junta de ATE-Garrahan, desde que es gobernada por la lista roja, no se compromete con este tipo de pactos.

Fue en este contexto de paros con reuniones paritarias a mitad de año, que el por entonces ministro de salud Ginés González García, y a raíz de la prolongación de las medidas de fuerza, declaró: “El Hospital tiene un grupo salvaje de delincuentes sanitarios que hacen terrorismo tomando como rehenes a los chicos y que realmente tienen cansada a toda la sociedad”.⁵³ Unas semanas más tarde, el entonces presidente de la Argentina, Néstor Kirchner, expresó: “En una revista el señor que dirige la toma del Garrahan dijo que no cree en las democracias, que el mejor gobierno había sido el de Lenin. Es lógico: si no creen en la democracia recurren a todo este tipo de procedimientos”.⁵⁴ Unos días antes, en clara alusión al conflicto del hospital, Néstor Kirchner había pedido a los que reclamaban mejoras en sus haberes “no tirar de la sogá más de lo que se puede”,⁵⁵ y luego declaró a la prensa la necesidad de intervención de la Justicia en el conflicto.⁵⁶

De hecho, en el mes de abril ya se había presentado de oficio un fiscal, quien había ordenado ingresar a la policía dentro del hospital, un sábado de paro. La intención manifiesta era, a partir de la presencia de custodia policial en cada una de las salas de cuidado, garantizar la atención de los pacientes. Frente a este intento, los dirigentes de la huelga, con el apoyo de demás delegados de filiación trotskista de otras juntas internas de ATE, partidos trotskistas como el PTS, el PO, el MST y el PRS, centros y federaciones de estudiantes, piqueteros de las corrientes Aníbal Verón, Polo Obrero, Teresa Rodríguez, entre otras, y algunos padres de los pacientes internados, quienes prestaron su solidaridad; en definitiva, con el Comité de Apoyo Externo, se rechazó la presencia policial y, luego de discusiones y negociaciones –lo que

⁵³ *Clarín*, “Fuego cruzado por el conflicto en el Garrahan”, 28/07/05.

⁵⁴ *Clarín*, “Kirchner fustigó a los piqueteros y reclamó a la Justicia que actúe”, 19/08/05.

⁵⁵ *Clarín*, “En Merlo, Kirchner pidió un límite al reclamo salarial”, 17/08/05.

⁵⁶ *Clarín*, “Kirchner fustigó a los piqueteros y reclamó a la Justicia que actúe”, 19/08/05.

ocasionó varias horas de tensión entre los trabajadores– las fuerzas de seguridad permanecieron en las afueras del hospital.⁵⁷

Para ese momento, el conflicto ya había logrado alcance nacional e internacional,⁵⁸ lo que amenazaba con extender estas acciones radicales de demandas salariales por todo el país.⁵⁹ Rápidamente parecía dejar de ser sólo un conflicto gremial, de los trabajadores del hospital, para convertirse en una disputa política tanto con la dirigencia del sindicato como con el gobierno nacional.

2.7. La ofensiva contra los trabajadores y el descenso en la participación

Continuando con el relato del proceso huelguístico, el 1 de agosto las autoridades del hospital realizaron un nuevo ofrecimiento frente a la escalada y endurecimiento del conflicto y el aumento en la repercusión mediática del mismo. La propuesta consistió en un 20% de aumento salarial al básico y el pago de títulos. Pero mientras UPCN y SUTECBA aceptaron, la asamblea de ATE rechazó la oferta y votó nuevamente paro. Frente a esta negativa de los trabajadores, las autoridades decidieron endurecer las medidas y en agosto comenzaron los descuentos por paro.

Para sobrellevar esta decisión patronal, ese mismo mes se aprobó la realización de un fondo de huelga, tarea que fue encomendada al Comité de Apoyo Externo. Éste logró recaudar aproximadamente 60.000 pesos, y hubo aportes de todo tipo, como el de Zanón de 10.000 pesos, los 3.000 pesos de AMSAFE seccional Rosario, otro poco de Astilleros Río Santiago, de los trabajadores del subterráneo, de centros de estudiantes, y en su mayoría de las alcancías ambulantes. Con la creación de este fondo se logró devolver la totalidad de los descuentos del mes de agosto y hasta un 60% del mes de septiembre. A principios de octubre ya no había más fondos para financiar la continuidad de los paros. La moral de los trabajadores caía. Y si bien el apoyo externo era muy fuerte –lo que se apreciaba en cada

⁵⁷ La realización de un paro un día sábado, con la finalidad de incluir a los “franqueros” en las medidas de fuerza, tuvo como consecuencia no sólo la merma en la cantidad de trabajadores en paro, sino la ausencia de los medios masivos de comunicación que, más allá de la presión y difamación, eran el principal elemento de difusión pública del conflicto.

⁵⁸ Este conflicto era seguido atentamente por la CNN y por medios españoles y franceses. También estaban presentes periodistas de otros países europeos como Suecia y Alemania.

⁵⁹ De hecho, este conflicto y el de los trabajadores del subterráneo fueron los que lograron instalar a nivel nacional la demanda del salario mínimo igual a la canasta familiar.

jornada fuera del lugar de trabajo— dentro del hospital la participación de los trabajadores comenzó a menguar a partir de fines de agosto. Los paros ya no eran tan efectivos. De hecho, fue muy pequeña la presencia de los trabajadores del Garrahan en la última de las marchas multisectoriales hacia Plaza de Mayo, llevadas a cabo en septiembre por agrupaciones de izquierda. La participación en las asambleas comenzó a decender también entrado este mes, donde prácticamente se mantenía en pie el núcleo más duro de los activistas, de aproximadamente 80 trabajadores.

Este hecho se sumó a un conjunto de otras acciones que influyeron en el descenso en la participación de los empleados. Aquí encontramos la presión de los propios allegados de los trabajadores, quienes instaban a sus familiares a regresar a la normalidad. A esto también se sumó la presión mediática que aspiraba a construir una imagen terrorista de los dirigentes de base —esto se veía de manera exacerbada en Canal 9—,⁶⁰ que denunciaba la falta de atención de los niños enfermos y la negativa a operar y a transplantar, haciendo muchas veces caso omiso a las causas del conflicto, a las demandas de los empleados y a la postura de las autoridades.⁶¹ Además, se agrega a esto el amedrentamiento llevado a cabo por parte del Ministerio de Trabajo a través de sus inspectores, quienes a partir de agosto se hicieron presentes para registrar los nombres de los trabajadores en paro, insumo que luego servía para confeccionar las listas de descuentos. Asimismo, se suman los allanamientos en el hospital por parte del Poder Judicial y la amenaza a delegados. Por último, también se agregan a esto las políticas de intimidación del Consejo de Administración, quien en dos oportunidades envió telegramas a los trabajadores en paro, donde se los compelió a regresar a sus tareas bajo un apercibimiento legal que podía ocasionar la pérdida del puesto de trabajo.

Este conjunto de acciones tendientes al amedrentamiento y a la presión psicológica de los trabajadores, que comenzó a endurecerse a partir del mes de agosto, tuvo consecuencias

⁶⁰ Como ejemplo extremo de esta operación mediática, en Canal 9 el principal dirigente de la huelga era ubicado junto a las torres gemelas incendiadas en 2001 y a una frase de su autoría en la cual llamaba a la lucha antiimperialista, logrando una composición que pretendía ligar al dirigente de base con la reivindicación de los atentados del 11/9. Según algunos delegados, Canal 9 también habría pagado a los padres de los niños a quienes se les había reprogramado la operación o algún tratamiento, para que realicen frente a cámara denuncias de la irresponsabilidad de los trabajadores en huelga. Otro ejemplo: durante el conflicto un notero del canal de noticias Todo Noticias, cerca de las 23 horas, les propuso a los activistas comenzar a tocar los bombos y cantar reivindicaciones, ya que iban a salir al aire en vivo. Pero al iniciar la transmisión el periodista comenzó a denunciar los ruidos de los huelguistas que parecían molestar a los niños enfermos.

Como contracara, algunos noteros se solidarizaron con los trabajadores y los ayudaron para lograr comunicar de la mejor manera el conflicto, por ejemplo adelantándoles las preguntas que iban a recibir y ayudándoles a reformular el discurso. Aquí había una diferencia entre la edición hecha en el canal por los responsables de noticias y la actitud de los trabajadores de prensa en el lugar de los hechos.

⁶¹ Para esta cuestión en particular véase el artículo de Coscia (2010).

nocivas para con la participación y el sostenimiento de las medidas de fuerza tomadas hasta entonces.

Como condiciones adversas para la continuidad de la huelga, habría que agregar que, en el mes de septiembre, los anestesiólogos acordaron un aumento del 100% con las autoridades del hospital, a cambio de la pérdida de la estabilidad laboral –dejaban de ser empleados del hospital– y el inicio del cobro por prestación. También, para ese momento, el conjunto de aumentos salariales obtenidos y las mejoras en las condiciones de trabajo instaban a relajar las medidas. Además de la obtención del 10% de aumento, de la consecución de las sumas fijas no remunerativas por única vez y del sustancial mejoramiento de la infraestructura del hospital, también a partir de septiembre comenzó a ingresar un nuevo personal – especialmente de enfermería– que permitió el mejoramiento de las condiciones laborales y de la atención en general. Según una delegada del sector, entre mediados de 2005 y fines de 2007 ingresaron al hospital aproximadamente doscientas enfermeras.

Pero a todo este conjunto de acciones externas –provenientes principalmente del Poder Judicial y de las autoridades del hospital y de los ministerios–, que influyeron en el descenso en la participación, habría que agregar un elemento propio de la acción de los trabajadores, que creemos jugó un papel decisivo al respecto. Nos referimos a la ejecución y sostenimiento ininterrumpido, a lo largo de todo el proceso, de medidas de acción directa como método de cara al conflicto. Para que tengamos una idea, el 20 de agosto el conflicto ya llevaba 27 días de paro en el año.⁶² El sostenimiento sin descanso, y durante meses, de acciones de este tipo parece haber conducido al agotamiento.

La participación en las asambleas, que en su mejor momento de junio-julio llegaron a ser de aproximadamente 600 personas, descendió a fines de septiembre a aproximadamente 100 trabajadores. Esto, a su vez, repercutió tanto en la caída en la efectividad de los paros –ya que a partir de entonces un importante sector de los trabajadores comenzó a no adherir a la medida de fuerza o a adherir sólo en términos formales, o sea, haciéndose de todas maneras cargo de sus tareas– como en el descenso en la asistencia a las movilizaciones llevadas a cabo fuera del hospital.

⁶² *Clarín*, “Garrahan: no hubo diálogo y hoy arranca otro paro de 72 horas”, 16/08/05.

2.8. Disminución de la conflictividad, fin de la huelga y desarticulación de la organización

Para septiembre, el Consejo de Administración seguía ofreciendo el 20% que había propuesto el 1 de agosto. La demanda, en una asamblea ya reducida, continuaba siendo la del salario mínimo igual a la canasta familiar. Finalmente, a comienzos de octubre esta asamblea acordó el aumento del 20%, pero exigió para su implementación que la masa salarial que correspondía a dicho incremento fuera distribuida de manera igualitaria entre la totalidad de los trabajadores del hospital y no de manera porcentual. Parecería ser que con esta exigencia ATE-Garrahan intentaba colocarse como aquel quien toma la iniciativa y logra cerrar el conflicto, más allá de la decisión de las autoridades, con el objetivo de conseguir un triunfo notorio, señalar su poder y quedar fortalecido para futuras acciones. Sin embargo, el Consejo de Administración, evidenciando una merma en la participación de los trabajadores involucrados en el conflicto, no aceptó la propuesta y mantuvo la misma oferta y modalidad de aumento anteriores.

Posteriormente, a mediados de octubre, y “con el objetivo de escuchar nuevas ofertas”, la asamblea de trabajadores decidió no votar un siguiente paro. Nada distinto se ofertó del otro lado y así el conflicto se diluyó. Finalmente, el Consejo de Administración terminó otorgando el 20% de aumento salarial y el pago de títulos de manera unilateral, al no lograr la firma del acuerdo por parte de ATE-Garrahan.

Una vez desactivado el conflicto abierto –y más allá de cuestiones como la instalación de microondas, televisores y aires acondicionados en las salas de enfermería y el pase a planta permanente de contratados que comenzaron a llevarse a cabo a partir de agosto– las autoridades del Garrahan se dieron una política de desarme y desincentivación de la organización de los trabajadores a partir de la división de los mismos tanto en el espacio físico del hospital como a partir del ingreso salarial. En este sentido, el Consejo de Administración comenzó a implementar una estrategia de otorgamiento de aumentos dispares a través de sumas fijas por única vez. También realizó el reemplazo del personal encargado de la Dirección de Enfermería y efectuó traslados de algunos empleados a otros sectores de trabajo. Por último, en diciembre de 2006 logró establecer una nueva Carrera de Enfermería que aumentó el número de categorías alargando la pirámide salarial. Esto ocasionó, por ejemplo, que trabajadores que realizaban las mismas tareas comenzasen a percibir salarios dispares

dependiendo del tipo de título habilitante que poseían –sea éste una licenciatura, una tecnicatura, etc.–.

3. ENTRE LA ESTRATEGIA Y LA TÁCTICA

La conducción de ATE-Garrahan concibe a la cúpula dirigencial del sindicato como una “burocracia”, la que tiene el rol de administrar y dirimir los conflictos de clase en el marco de las relaciones de producción capitalistas. Y, en ese sentido, es entendida como funcional al sistema burgués, al actuar como barrera frente a la presión de los trabajadores. También entiende a los partidos de masa de la Argentina como partidos burgueses que, al disputar al interior del juego capitalista, responden a los intereses de las clases dominantes. Podríamos decir que, de alguna manera, este posicionamiento político-ideológico de la tradición trotskista conduce a restringir las posibilidades de alianzas, acuerdos o compromisos con algunos actores o corrientes políticas y gremiales.

Así, en términos de *recursos sindicales de poder*, en 2005 esta junta carecía, por un lado, del apoyo de la cúpula dirigencial –máximo representante formal de los trabajadores frente al Estado–, y por otro lado, su relación con los partidos políticos se restringía a los anteriormente señalados, partidos de izquierda que no gozan de una importante presencia institucional. La inclusión dentro del entramado de instituciones legales parece garantizar una capacidad de negociación o de interlocución significativas. La alianza con la cúpula sindical o con partidos políticos no sólo se restringe a un amparo simbólico, sino que ésta pone en juego la fuerza y la capacidad legal de estos actores, junto con sus artilugios y los vínculos por ellos establecidos, lo que brinda un amplio abanico de recursos. En definitiva, el apoyo institucional ofrece ágiles canales de negociación, ya constituidos y consolidados.

La carencia de *recursos institucionales y aliancistas* –que ocasiona una limitación en su fuerza y capacidad de acción– en un contexto conflictivo, parece haber conducido a ATE-Garrahan a tomar algunas medidas al respecto. De esta necesidad surgieron, principalmente, dos acciones. Una tuvo que ver con la construcción de un órgano político-gremial paralelo y

externo de ayuda, el que tomó forma con el Comité de Apoyo Externo. Éste fue creado para cumplir algunas funciones importantes, como, por ejemplo, la búsqueda de financiamiento y legitimación, y para aumentar la capacidad de movilización, de difusión y de gestión –tareas que se vieron parcialmente cumplidas durante el proceso huelguístico hasta el mes de septiembre–.

La otra maniobra, esta vez interna y a nuestro entender más importante, fue la de recurrir directamente a la participación activa y colectiva de las bases. La apuesta por la acción directa, como consecuencia del predominio del *recurso movilizador*, parece tener como fin último el poder posicionarse como interlocutor válido. Si este estatus no era logrado vía institucional o a través de alianzas, lo sería a partir de la demostración de fuerza y capacidad de acción en el lugar de trabajo. Frente a estas debilidades, la acción directa parece erigirse como un camino privilegiado para la construcción de poder.

Este método funcionó muy bien durante el transcurso del proceso huelguístico. La puesta en juego del recurso movilizador alcanzó una acumulación de fuerza tal que permitió avanzar en la consecución de casi la totalidad de las reivindicaciones gremiales. Sin embargo, a pesar de este rápido acaparamiento de energía, este tipo de maniobra tiene un límite de sostenimiento en el tiempo. Al estar basada en la permanente presencia y confrontación por parte de los trabajadores –en un contexto anormal, de suma tensión, como es el de una huelga–, este método conduce necesariamente al cansancio y agotamiento de aquellos que la sostienen. La acción directa puede ser mantenida durante un tiempo, y es deseable que así lo fuera en contextos de escasos recursos institucionales y aliancistas, ya que logra un rápido incremento de las fuerzas vivas, pero no parece que pueda ser conservada a largo plazo y sin descansos. En este sentido, la acción directa obedecería a un desarrollo que, de alguna manera, podría graficarse con una curva de tipo U invertida. Aquí, partiendo de un escaso poder, se llega al momento de máxima acumulación de fuerzas, pero al continuar más allá de este punto, el agotamiento al que conduce acarrea la pérdida de la capacidad entonces acumulada.

De esta forma, podríamos decir que la acción directa no parece ser viable si ésta se transforma en una estrategia –y en el caso de ATE-Garrahan creemos que sucedió esto último–. Ésta debe entenderse mejor como una táctica; como una táctica que se complementa con otra, la que permite un descanso a los trabajadores. Nos referimos directamente a la táctica de la negociación, entendida como cristalización de las fuerzas acumuladas antes del

comienzo del desgaste. O sea, una negociación como “cierre provisorio”. Esto permitiría obtener un respiro y mantener la moral alta de los trabajadores, lo que, a su vez, faculta a continuar la contienda con el poder anteriormente acumulado. No estamos diciendo que la acción directa deba ser suprimida –de ninguna manera–, sino que, por el declive lógico al que conduce su puesta en práctica, ésta debe considerarse reducida a una función táctica, más que estratégica.

En resumen, el utilizar la acción directa como táctica permite entenderla en el contexto de una estrategia mayor, que se nutre también de otra táctica, complementaria de ésta, a través de la cual se busca la cristalización de la fuerza desarrollada hasta el momento de su máxima acumulación y antes del comienzo de su merma producto del cansancio. Esta otra táctica conviene ser llevada a la práctica en el momento de mayor acumulación de poder, con el propósito de que la negociación sea lo mas beneficiosa posible. Pero, más allá de lo conseguido en esta instancia, la negociación no debería ser entendida como una “traición a los trabajadores”, sino más bien como un cierre momentáneo del conflicto. Esta pausa tiene como objetivo lograr la cristalización del poder acumulado a través del descanso de las fuerzas vivas y de la obtención de alguna de las demandas. Poder conservar la participación y la organización de los trabajadores –y por lo tanto su fuerza–, luego de finalizado un conflicto, garantiza el sostenimiento en el tiempo de las reivindicaciones obtenidas en el transcurso del mismo, especialmente el nivel salarial en un contexto inflacionario. Este cierre momentáneo del conflicto, una vez recobradas las energías, permite adentrarse nuevamente en el campo de batalla con similar capacidad y suficiencia, sin la necesidad de recomenzar el ciclo desde cero, que parece ser a donde nos dirigimos cuando la acción directa se convierte en estrategia.

Como señalamos, esto último parece ser lo que sucedió en el conflicto del Garrahan. Consideramos que, en este caso, la acción directa se asimiló fuertemente con la estrategia y, si bien varias veces hubo diálogo con representantes del Ministerio de Trabajo y con los empleadores, cuando aparecieron los primeros indicios de la merma en la participación, no se logró conducir hacia la negociación de un cierre provisorio del conflicto. Esto parece haber tenido como consecuencia el hecho de que la fuerza acumulada no dejó de caer en las sucesivas semanas y meses, lo que debilitó el poder ofensivo de los trabajadores que continuaban con la medida y avivó a las autoridades del hospital, quienes, reconociendo el desgaste producido, no sólo se mantuvieron firmes en sus ofertas, sino que tomaron aun

mayor impulso las acciones de amedrentamiento, judicialización y dispersión de los trabajadores.

El resultado último de este proceso parece ser la ausencia, desde aquel gran conflicto, de una organización fuerte y estable de los trabajadores del hospital. Podríamos decir que no pudo mantenerse en el tiempo la unión y, por lo tanto, la fuerza y la capacidad de acción de los trabajadores. Junto con los factores externos relativos al amedrentamiento y a la concesión de las reivindicaciones demandadas, estimamos que el conflicto también concluyó a causa del agotamiento de las fuerzas del conjunto de los trabajadores y no como decisión de la conducción de la huelga, lo que parece haber dificultado la cristalización del poder por entonces alcanzado y el sostenimiento a mediano y largo plazo de los logros gremiales conseguidos.

4. OBJETIVOS Y EXPECTATIVAS

Pero ¿por qué se continuó con la acción directa si varias de las reivindicaciones ya habían sido obtenidas o estaban ofertadas por la patronal para el momento en el que, a fines de agosto, la participación y la fuerza de las medidas comenzaban a descender?

La reelección de la lista roja a través de los años demuestra la representatividad de –y la confianza hacia– estos dirigentes de base. Pero esta representatividad y confianza parece limitarse principalmente al terreno gremial, a aquello que tiene que ver con los asuntos cotidianos del lugar de trabajo. La tarea diaria de militancia y el activismo de los delegados, y su disposición para disputar cualquier cuestión entendida como injusta, es considerada por el conjunto de los trabajadores como una “gran entrega”. De esta manera, la dirigencia de la lista roja se ha “ganado” el crédito de las bases y éstas han respondido cuando han considerado justas las reivindicaciones –de hecho, muchas veces lanzadas por ellas mismas–.

Sin embargo, consideramos que este acompañamiento no continúa de la misma manera cuando los objetivos dejan de tener relación directa con el lugar de trabajo y se sitúan

ya en el nivel de las disputas políticas en el seno del sindicato. Aquí, el apoyo de los afiliados a ATE en el hospital se restringe fundamentalmente al voto. Y aun más, el porcentaje de votantes en relación a los empadronados suele ser inferior al alcanzado en las elecciones de junta interna. En los comicios generales del sindicato, la participación de estos afiliados disminuye en comparación con el nivel que alcanza en las elecciones de delegados. También se reduce el apoyo a la lista en la que se encuentran los principales dirigentes de la junta, en comparación con los votos recibidos a nivel del hospital.⁶³

Por último, podemos decir que es menor aun el apoyo del conjunto de los trabajadores cuando la dirigencia de ATE-Garrahan promueve acciones o emite comunicados en los que realiza una caracterización general de la política del país y de los gobiernos de turno. En este sentido, hallamos principalmente dos respuestas del personal del hospital. Por un lado nos encontramos con la indiferencia ligada directamente a la apatía por la política, y, por otro lado, nos topamos con el disenso en el tipo de caracterización política que realiza la junta interna, en este caso por parte de aquellos trabajadores que no poseen una posición política afín.

Teniendo en cuenta esto, un punto importante para responder a la pregunta anterior, parecería encontrarse en la diferencia existente entre los dirigentes de la huelga y el conjunto de los trabajadores en relación con los objetivos y expectativas de la acción sindical. En términos concretos, al comienzo del conflicto de 2005 se marchaba detrás de un conjunto de consignas gremiales que tenían que ver con el resarcimiento económico, con la reparación edilicia y con el mejoramiento de las condiciones de trabajo, todas demandas por entonces sostenidas por los empleados del hospital y apoyadas por la conducción de base. En concreto

⁶³ Para dar algunos datos, mientras en las elecciones generales de 2003 de la seccional ATE-Capital Federal – donde participaron algunos delegados de la junta interna– emitieron su voto 209 de 356 empadronados habilitados para hacerlo en el hospital, en las elecciones de delegados de ATE-Garrahan en 2002 votaron 341 afiliados y en la elección de 2004 lo hicieron 465. Además, de los votos emitidos en 2003, sólo 122 fueron a parar a la lista en la que se encontraban los delegados de la junta, o sea un 58% de los votos sufragados, que si bien está levemente por encima del 53% de los votos obtenidos por la lista roja en las primeras elecciones en las que ganó (en 2002), queda por debajo del 70% de votos conseguidos en la elecciones de junta interna de 2004. En las elecciones generales de ATE-Capital Federal de 2007, también se repite la misma cuestión. En ellas emitieron su voto 217 de los 430 empadronados en el hospital, mientras que en las elecciones de junta interna de 2006 votaron 298 de 431 empadronados, y en las elecciones de delegados de 2008 votaron 384 de los 464 empadronados. Además, mientras el 77% de los votos emitidos en 2007 por los afiliados de ATE en el hospital, fueron a parar a la lista en la que se hallaban los principales dirigentes de la junta, en las elecciones de delegados de 2006 los votos que fueron a parar a la roja alcanzaron el 93%, si bien en el 2008 este porcentaje disminuyó a un 64%. Esto es una elaboración propia sobre la base de las Actas de Proclamación de la Junta Electoral del Consejo Directivo de ATE-Capital Federal (Junta Interna de Delegados Hospital Garrahan 2002, 2004, 2006, 2008), la Planilla de Escrutinio Definitivo de las elecciones generales de ATE-Capital 2007 y una estadística de las elecciones generales de ATE-Capital de 2003 por mesa, estos dos últimos documentos también elaborados por la Junta Electoral de ATE-Capital.

no se enunciaba nada más allá de estos propósitos. Sin embargo, luego otros objetivos parecen haber comenzado a hacerse presentes a través de los principales dirigentes del conflicto, de los militantes políticos de este proceso huelguístico.

Mientras el conjunto del personal que participaba de las populosas asambleas sostenía metas de tipo reivindicativas e interpelaba principalmente a las autoridades del hospital, los dirigentes de esta huelga parecían cargar, a su vez, con otra clase de objetivos, que tenían que ver más bien con la cúpula sindical y con el gobierno nacional. Más allá de las metas que compartían con el conjunto de los trabajadores, los principales objetivos de la conducción eran dos. El primero tenía que ver, según uno de los principales dirigentes de base, con la construcción de una corriente interna de trabajadores estatales, para intentar competir fuertemente con las cúpulas sindicales. En este sentido, la idea era aprovechar la fuerza acumulada, y las relaciones establecidas durante el conflicto, para consolidar un frente de empleados estatales, que no sólo incluyese al personal de la salud o de la administración pública, sino también a otros trabajadores, especialmente docentes. De este modo, de lo que se trataba era de fundar una línea que atravesara diferentes gremios, con la oportunidad que esto brinda de competir también con posibilidades en las elecciones internas de la CTA.

El otro objetivo, a raíz de la “agitación” generada en torno a la larga huelga del hospital, tenía que ver, según el mismo dirigente, con “contribuir a derrotar las políticas del estado nacional” en las diferentes áreas de gobierno; en aquel 2005 tan convulsionado a raíz de conflictos de todo tipo, principalmente laborales, encabezados por dirigentes sindicales de base y agrupaciones piqueteras. La confluencia con otras juntas y comisiones internas de delegados, con partidos políticos de izquierda, con agrupaciones piqueteras y federaciones universitarias, además de intentar obtener un apoyo firme frente a la avanzada contra los trabajadores –lo que de hecho se logró–, también parecía apuntar a conformar una suerte de coordinación contra las políticas de la administración Kirchner.

Estos últimos objetivos llegaron a tomar cierta relevancia con el correr del tiempo. La nacionalización, y podríamos decir internacionalización del conflicto del Garrahan vía los medios masivos de comunicación; la intervención pública en el proceso por parte del ministro de salud y del mismo presidente de la nación, para repudiar las medidas adoptadas por los trabajadores del hospital; los actos de respaldo a la huelga, que se replicaron a lo largo de todo el país, tanto a través de paros solidarios –realizados hasta por trabajadores desconocidos para

los delegados y miembros del Comité de Ayuda Externa⁶⁴ como a través del apoyo al fondo de huelga; el respaldo de los máximos representantes de los partidos de izquierda de la Argentina, quienes elogiaban la participación, la democracia y la unión de los trabajadores; las arengas de los delegados de otras juntas internas y su escucha atenta;⁶⁵ el apoyo en la calle de los estudiantes y los piqueteros; por todo esto y más –en definitiva, por el alto nivel de politización del conflicto– estimamos que los objetivos propios de la conducción de base –al comienzo en un segundo plano– tomaron relieve en la segunda mitad del proceso huelguístico. Así, los objetivos iniciales parecieron quedar relegados y, por lo tanto, también aquello que la mayoría de los trabajadores respaldaba y perseguía.

Este camino parece haber conducido a restarle importancia al sostenimiento de los canales de diálogo con las autoridades del hospital y del Estado, y a prolongar una medida de acción directa que, entendemos, con el tiempo no permitió acordar una salida decorosa del conflicto; una salida momentánea, que proporcionase un descanso, para luego poder retomar, más adelante –a partir del prestigio adquirido en el triunfo–, otras cuestiones pendientes. De este modo, por la forma en la que el conflicto se fue diluyendo, no pudo declararse abiertamente una victoria. Así, la expectativa política parece haber arrastrado a los intereses estrictamente gremiales, lo que, a su vez, parece haber conducido al desgaste y, en definitiva, a la imposibilidad de capitalizar lo hecho hasta entonces para reforzar aun más la participación y la organización de los trabajadores del hospital.

El mismo Comité de Apoyo Externo comenzó a achicarse y desmembrarse cuando empezó a desgranar la participación de los trabajadores en las asambleas, y a medida que el conflicto dejaba de aparecer en los principales medios de comunicación, lo que demuestra que, más allá del apoyo externo de distintas agrupaciones políticas, estudiantiles y piqueteras que un conflicto laboral pueda tener, uno de los factores más importante para realizar un diagnóstico preciso de la correlación de fuerzas en torno a un desarrollo de este tipo, es el grado de unidad o de organización de los trabajadores dentro del establecimiento, de los directamente afectados por la crisis que genera un proceso huelguístico de esta naturaleza. Tomando este caso, podríamos decir incluso que una de las claves importantes que señalan las

⁶⁴ Por ejemplo, un hospital de Misiones, con el que nadie tenía contacto, realizó a mediados de 2005 un paro y corte de ruta en solidaridad con los trabajadores del Garrahan en conflicto.

⁶⁵ En este sentido, por ejemplo, uno de los principales dirigentes de la huelga logró hablar en una asamblea frente a la escucha atenta de unos 2.500 trabajadores del Astillero Río Santiago.

coordinadas exactas de un conflicto laboral, es la situación concreta dentro del lugar de trabajo.

En fin, las diferencias entre la conducción de base y el conjunto del personal empleado en cuanto a objetivos y expectativas, parece haber sido el punto de partida para el alargamiento del proceso huelguístico. Podríamos decir que este conjunto de expectativas políticas que emergió paulatinamente, fue una de las principales causas de la prolongación de las medidas de acción directa en momentos donde comenzaban a aparecer los primeros síntomas del repliegue de los trabajadores. A su vez, además del cansancio ocasionado por los meses de lucha, el hecho de que varias de las reivindicaciones gremiales ya habían sido obtenidas, profundizó aun más la opción por el abandono progresivo de la participación. De esa forma, el apoyo de los trabajadores dentro del hospital disminuyó fuertemente. A su vez, como mencionamos más arriba, esto parece haber sido aprovechado por las autoridades del hospital para profundizar las medidas tendientes a desincentivar la organización del personal.

El desgaste ocasionado por el alargamiento de la acción directa, cuando la mayoría de las reivindicaciones gremiales habían sido conseguidas, parece haber traído como consecuencia la desarticulación de la organización de los trabajadores. Creemos que esto último, a su vez, ocasionó la pérdida de la fuerza acumulada durante el proceso huelguístico, lo que dificultó la neutralización de la ofensiva que se dieron las autoridades del hospital desde septiembre de 2005, e imposibilitó el sostenimiento a mediano y largo plazo de los logros alcanzados durante ese año.

5. ALGUNAS PREGUNTAS

A pesar de no contar, en parte por decisión propia, con el fuerte sostén que brinda la cúpula sindical, ni con el apoyo de ciertos partidos políticos considerados “patronales”, el largo proceso huelguístico que llevaron a cabo los trabajadores del Hospital Garrahan en el año 2005 fue, en términos estrictamente gremiales, claramente exitoso. En un principio, la implementación de la acción directa como método para la acumulación de fuerza resultó

sumamente importante; ésta les permitió notoriamente a los trabajadores avanzar en la consecución de sus logros. Recopilemos algunos datos expuestos anteriormente: entre el aumento del 10% conseguido en abril-mayo de 2005 –en el comienzo del proceso huelguístico– y el 20% otorgado en octubre pero ya ofertado el 1 de agosto, más las sumas fijas por única vez entregadas a lo largo del año –principalmente el aumento de hasta un 30% en marzo–, la diferencia salarial que se alcanzó entre febrero y noviembre de 2005 fue de aproximadamente un 50% en promedio, teniendo en cuenta todas las categorías de trabajadores. Además, se consiguió una mejora notable en la infraestructura del hospital, el pase a planta permanente de contratados, el pago de títulos y se obtuvieron mejores condiciones de trabajo a partir de un mayor ingreso de personal.

Como vimos, este conjunto de logros gremiales tiene como principales factores explicativos a las postergadas expectativas salariales, a la participación de un número muy importante de empleados del Garrahan y al apoyo de varias agrupaciones por fuera del hospital. Pero, ¿son éstos los únicos principios explicativos importantes? ¿Qué papel jugó en todo esto el nivel de organización de la junta interna? Más allá de los factores ya reconocidos, nos preguntamos si los trabajadores hubiesen llegado a obtener semejantes resultados de no ser por el alto grado de articulación interna alcanzado por la junta de delegados. Nos referimos al nivel de unión y vinculación entre los diferentes sectores que componen esta entidad de base. En este sentido, la alianza entre los distintos representantes de partidos políticos de izquierda parece no haberse visto significativamente alterada a lo largo de todo el proceso huelguístico; el liderazgo nunca fue discutido; y la división de tareas funcionó sin problemas. En definitiva, ¿el involucramiento y la ligazón entre los distintos delegados durante el conflicto –también de los independientes– es un elemento importante para la explicación de este avance en términos gremiales? ¿Este fuerte vínculo, o, por la negativa, la ausencia de desajustes de la organización interna de la junta, es un factor explicativo importante a tener en cuenta en la comprensión del logro de muchos de estos objetivos en un contexto permanente de alta tensión a lo largo de meses?

La articulación entre los delegados, o entre los diferentes sectores que componen esta junta interna, no parece ser el resultado “natural” de su presencia en una misma entidad de base. Más bien parece deberse a un trabajo cotidiano de construcción del tejido interno de la junta: las decisiones en común para desarrollar sus actividades, para discutir temas y proponer acciones; el respeto a las minorías; la presencia de un mismo proyecto político general; la

identificación de los mismos adversarios; la presencia de un claro liderazgo; etc. Todas estas son piezas que juegan un papel destacado a la hora de otorgarle a esta junta un nivel importante de organización, si entendemos por esto último un alto grado de unidad interna entre sus elementos componentes.

Por otro lado, aunque continuando cierta reflexión sobre la relación entre la instancia de la organización interna de la junta y aquella relativa a su acción externa, nos preguntamos ¿qué papel ha jugado la rigurosidad y el disciplinamiento interno que caracterizan a esta junta, en la elección de la estrategia confrontativa como modalidad privilegiada para encarar la resolución de los conflictos laborales? ¿Podemos decir que este estilo particular cumple un papel destacado a la hora de explicar la opción privilegiada por la acción directa?

Como vimos, en el caso de ATE-Garrahan el modo de su conducta cotidiana tiene que ver fuertemente con una rigurosidad militante y una disciplina que no sólo encontramos al interior de la junta sino también en el contexto de la lista roja. Este estilo se manifiesta en la determinación de los tiempos y las maneras de intervención en las asambleas y en las reuniones de junta; también en el establecimiento a largo plazo de un día, un horario y un lugar fijados para determinado tipo de reuniones; la selección de distintos delegados por día para el pedido de licencia gremial, con el objetivo de estar presente en el local; el requerimiento a delegados y afiliados de cumplir estrictamente las tareas laborales; la consulta en asamblea para la toma de cualquier decisión; el procedimiento establecido para la selección de los paritarios y de los candidatos a delegados; etc.

Este particular estilo de comportamiento, con estas características ligadas a la rigurosidad, a la formalidad, a la disciplina, ¿tiene algún tipo de relación con el hecho de que en esta junta prevalezca la estrategia confrontativa como modalidad de resolución de los conflictos? La conducta ¿determina, de alguna manera, el tipo de acción que se desarrolla frente a los patrones y a la cúpula sindical? Este estilo disciplinador ¿conlleva en sí una práctica confrontativa frente a los actores externos? ¿Cuál sería el caso contrario?

Para dar una respuesta a estas preguntas –como a aquellas que formulamos en los párrafos anteriores–, proponemos avanzar en el análisis de los otros dos casos de estudio que hemos elegido. Creemos que la comparación entre las juntas internas nos permitirá tener más

recursos para discernir e intentar dar una solución a estas incógnitas en torno a la relación entre el nivel de la organización y el de la acción en las entidades sindicales de base.

CAPÍTULO V

ATE-LEGISLATURA Y LA TRADICIÓN PERONISTA

Negociar es elemental. [...] Siempre hay que negociar. Y la mayoría de las veces se consiguen más cosas en el acuerdo con la contraparte que en la destrucción de uno y otro.

Delegado ATE-Legislatura - Lista Verde y Negro

En este capítulo presentaremos las características más importantes del caso de estudio que corresponde a la junta interna de ATE en la Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires. Nuevamente expondremos, por un lado, aquellos elementos que nos permiten pensar las principales particularidades de la vida y la dinámica interna de esta entidad sindical de base, y, por otro lado, haremos hincapié en el desarrollo del conflicto abierto más significativo que ha atravesado esta junta desde su fundación, señalando especialmente las acciones externas y la modalidad predominante de resolución de las disputas laborales.

Luego arriesgaremos un razonamiento sobre el método negociador que suele implementar esta junta interna. También nos centraremos en la reconfiguración de alianzas que sobrevino a esta institución inmediatamente después del gran conflicto y sus posibles consecuencias sobre la acción sindical. Por último, retomaremos las preguntas sobre la relación entre la dinámica interna de la entidad gremial de base y sus acciones externas, pero centrándonos en las particularidades de este caso de estudio, resaltando su estilo específico de comportamiento y el grado de articulación y organización de la junta.

1. LA DINÁMICA INTERNA

En este apartado realizaremos una breve presentación del momento y las circunstancias en torno a la fundación de esta junta interna, donde, a su vez, señalaremos el papel que asumió al respecto la cúpula sindical y el tipo de vínculo establecido, en aquellos años, con los máximos dirigentes del sindicato. Asimismo, explicaremos la particular modalidad de selección de paritarios y de candidatos a delegados que desarrolla esta entidad de base, la que parece contrastar fuertemente con aquella que despliega la junta del Hospital Garrahan, a lo que se suma la manifestación de un estilo de comportamiento también diferente. Luego pondremos el acento en la importancia dada por ATE-Legislatura a los servicios y beneficios otorgados por el sindicato. De hecho, esta instancia aparece como uno de los principales pilares de su acción sindical, la que, a su vez, tiene como uno de sus primeros objetivos el crecimiento de la afiliación.

Más adelante examinaremos la cuestión atinente al recambio y movilidad de los delegados al interior de esta junta interna. Podemos adelantar que, en términos generales, en ATE-Legislatura los porcentajes son muy similares a aquellos de ATE-Garrahan, y, a pesar de otras significativas diferencias, aquí no encontramos grandes disparidades entre ambos casos. Por último, llevaremos a cabo la presentación de la composición político-partidaria de esta entidad de base, donde se hará hincapié en los diversos elementos que permiten conjurar las diferencias y resaltar las semejanzas entre los distintos sectores que la conforman. Así, a su vez, se señalará el predominio de la tradición peronista y la orientación política general que esta junta ha asumido a través del tiempo.

1.1. El nacimiento de la junta interna

Luego de la reforma de la Constitución Nacional argentina en 1994, que permite a la Ciudad de Buenos Aires devenir distrito autónomo, comienza el proceso constituyente porteño, que dará como resultado la sanción de la Constitución de la Ciudad en octubre de 1996. Durante este transcurso, se instaló fuertemente un debate sobre la continuación o no de

los trabajadores del Honorable Consejo Deliberante⁶⁶ en lo que sería el nuevo recinto legislativo. A lo largo de meses, varias fueron las idas y venidas sobre este tema, el que pasó a estado público a través de los medios masivos de comunicación. Fue durante el año 1996 cuando comenzaron a promoverse los retiros voluntarios en el Consejo Deliberante, en el marco de un proceso de “depuración”, previo a la creación de la Legislatura local.⁶⁷

Frente a esta ofensiva contra el personal, y como consecuencia de lo que algunos delegados y exdelegados de ATE consideran “la indiferencia de la UOEM” (único sindicato en el viejo Consejo Deliberante), un conjunto de trabajadores de dicho Consejo, en su mayoría militantes del FREPASO en planta permanente, decidió dirigirse a ATE con el objetivo de intentar promover una organización distinta de los trabajadores de la Legislatura. Su propósito, en un primer momento, fue “salvaguardar los derechos laborales de los empleados” de este establecimiento, quienes se veían perjudicados con los cambios que atravesaba por entonces la estructura de gobierno porteño. Es en ese momento cuando se toma contacto con el sindicato por primera vez. Su primer interlocutor fue Víctor de Gennaro, quien puso rápidamente en marcha la instancia organizativa y administrativa de la asociación, con el objetivo de dar los pasos necesarios para entrar a ese nuevo lugar de trabajo. Las tratativas con ATE se extendieron a lo largo de 1997, y una vez puesta a funcionar la Legislatura –el 10 de diciembre de ese año– el sindicato decidió finalmente ingresar a esta flamante repartición.⁶⁸

De esta manera, en febrero de 1998 se crea en la nueva Legislatura porteña una junta interna provisoria, conformada por trabajadores militantes del FREPASO y de Nueva Dirigencia⁶⁹, más algunos allegados al radicalismo. Estos delegados normalizadores allanaron el camino para el armado de lo que sería, en diciembre de 1998, la primera elección de ATE

⁶⁶ En las ciudades de la Argentina, la función del “Concejo Deliberante” es la elaboración de las ordenanzas que rigen las actividades que se realizan en un municipio, y no están sujetas a legislación provincial o nacional.

⁶⁷ La reconstrucción que aquí presentamos de los orígenes de la junta interna, se realizó teniendo en cuenta, principalmente, las entrevistas realizadas a delegados y exdelegados de ATE-Legislatura –algunos de ellos extrabajadores del viejo Consejo Deliberante de la Ciudad–, sumado a la lectura de documentos de la junta interna de sus primeros años.

⁶⁸ Hay que aclarar que el ingreso de ATE a los establecimientos del Estado porteño transcurrió, principalmente, durante la década del 90, como consecuencia de la “municipalización” de la salud y la educación, y luego a raíz del cambio de estatuto que tomó la Ciudad al transformarse en distrito autónomo. Hasta ese momento, estos lugares de trabajo eran prácticamente un terreno solitario para la UOEM –luego denominada SUTECBA–. Es a través de estas transformaciones que comienzan a ingresar a estas reparticiones los principales sindicatos nacionales de trabajadores estatales (ATE y UPCN).

⁶⁹ Tras renunciar como Ministro del Interior de Carlos Menem, Gustavo Béliz funda en 1996 “Nueva Dirigencia”, un partido político integrado, principalmente, por sectores provenientes del peronismo, dirigentes de orientación social-cristiana y personalidades independientes. El partido se organiza primeramente en la Ciudad de Buenos Aires.

en el establecimiento. En este sentido, las tareas iniciales fueron las de recorrer los distintos sectores de trabajo de la Legislatura, dando a conocer el sindicato, e informando sobre el proyecto de creación de “otra forma de hacer actividad gremial”, diferente a aquella a la que los tenía acostumbrados el sindicato rival. También aprovecharon estas charlas para la afiliación de trabajadores.

A su vez, durante ese transcurso se consensuó la conformación de una lista de candidatos pluripartidaria, criterio que continuó a través de los años como prioridad para la construcción de la junta. O sea, la lista electoral que se conformó con el objetivo de gobernar la flamante entidad de base, agrupó a afiliados provenientes de distintos partidos políticos; una iniciativa que se consolidó en el tiempo como modo a través del cual –según ellos– “tratar de no partidizar” esa instancia de representación gremial. Por otro lado, al estar tan ligados a la cúpula del sindicato –tanto durante el proceso de su creación, como luego para su sostenimiento– la primera lista, así como las que siguieron hasta el año 2008, fueron listas verdes; y en este sentido, en un principio respondieron fuertemente a ANUSATE.⁷⁰

1.2. Modalidad de selección de paritarios y candidatos a delegados

Como ya hemos explicado para el caso de ATE-Garrahan, existen diferencias, entre las distintas juntas internas, en cuanto al modo de elegir los delegados para conformar las listas electorales. En ATE-Legislatura nunca hubo competencia electoral, siempre fue una sola lista la que se presentó en los comicios –aunque desde 2006 hubo varios intentos por parte de otra agrupación de afiliados, que no han logrado prosperar–. Esta junta no se caracteriza por desplegar un programa de acción detallado y excluyente, como es el caso de la lista roja del Hospital Garrahan, sino que se maneja a partir de consignas generales que permiten la inclusión de múltiples sectores, incluso, a primera vista, opuestos. De esta manera, siempre se han logrado conformar listas que nuclean a la mayoría, sino a la totalidad

⁷⁰ Esto es algo que sucede con frecuencia. La creación de una nueva junta interna está muy ligada a la participación y acción de la cúpula sindical, quien la avala y ayuda a organizarla, por lo que es muy común que la primera lista que se presenta a elecciones suela responder a la agrupación que conduce el gremio. Esto también sucedió en el caso de ATE-Garrahan, donde la lista verde gobernó la junta interna durante sus primeros ocho años –luego sería reemplazada por diferentes alianzas entre listas, hasta llegar, en 2002, a la lista roja–.

de las fuerzas políticas presentes en esta repartición (peronistas, radicales, socialistas, ibarristas, belizistas, macristas⁷¹).

En la Legislatura nos encontramos con un particular lugar de trabajo, que los empleados y diputados denominan “casa política”. La particularidad de trabajar en un establecimiento donde la gran mayoría del personal –cerca de un 90%, según los delegados de ATE– ha ingresado por medio de algún legislador –principalmente como asesor–, hace que casi la totalidad de los trabajadores posea una militancia político-partidaria. Contexto por el cual la junta ha decidido, desde su origen, construir listas electorales que representen a todo el arco político presente en el recinto. Los delegados y exdelegados de ATE entrevistados, desde los históricos hasta los más recientes, coinciden en la necesidad de construir, en un contexto semejante, una lista de unidad, que reagrupe a las distintas expresiones partidarias. Esto se debe, sencillamente, al hecho de intentar evitar que las protestas y negociaciones gremiales queden directamente atadas a discusiones político-partidarias. Tal es la cantidad de lineamientos internos en la Legislatura, que –según estos delegados– tratar de configurar una lista que responda únicamente a una expresión partidaria es perder el apoyo, la solidaridad y la predisposición de todas las otras corrientes –de sus trabajadores y diputados–.

En este sentido, la conformación de las listas no responde directamente a la representación de distintos sectores de trabajo y de turnos, como es el caso de ATE-Garrahan, sino a la posibilidad de manifestación de las diferentes expresiones políticas. El foco está más puesto en la representación política en el lugar de trabajo y no tanto en aquella que tiene que ver con la disposición espacial y temporal dentro de la repartición.

Para la conformación de las listas en ATE-Legislatura, no se procede a través del despliegue formal de una “lista chorizo”, como en ATE-Garrahan. El camino es menos riguroso y exacto, y más bien se trabaja en ello a lo largo de los meses anteriores a las elecciones. Como puede observarse, los contactos de la dirección de base con los afiliados no suelen realizarse a través de asambleas o de otras instancias colectivas de discusión, sino que son, principalmente, de tipo personales. Se busca su participación en la junta a través de charlas informales, donde juega un papel muy importante el intento de persuasión individual. Las reuniones formales de junta interna no son muy habituales, y de ninguna manera están

⁷¹ Los últimos tres epítetos de esta lista hacen referencia, respectivamente, a los seguidores de Aníbal Ibarra, Gustavo Béliz y Mauricio Macri.

pautados de antemano los días y horarios de estos encuentros. Solamente se llama a reunión de junta cuando se considera necesario tratar algún tema importante de manera urgente.

En general, son los encuentros cotidianos en el local gremial los que dan el marco para el diálogo informal en torno a la elección de los futuros candidatos, la designación de los paritarios, el temario a tratar en las negociaciones, la relación con los otros sindicatos, etc. El llamado a asamblea es reservado casi únicamente para los casos donde es claramente visible un conflicto abierto, y podríamos decir que no es considerado un ámbito propicio para la discusión de estos temas. A su vez, no son todos los delegados los que suelen participar en estas discusiones internas. Aquí se hacen presentes, principalmente, los secretarios (la dirección de esta entidad de base), quienes entre ellos han alcanzado, como puede observarse en el local gremial, una relación fluida de confianza y hasta de amistad. Los demás delegados suelen confiar estas decisiones a este núcleo duro de la junta.

Otro ejemplo de estas maneras “flexibles” de comportamiento, lo podemos ver en el caso del delegado paritario de ATE-Legislatura, quien, además de ser designado por esta dirección, tiene, de acuerdo a ciertos márgenes previamente acordados por ella, una suerte de “permiso de discrecionalidad” para la toma de decisiones, una vez comenzada la reunión paritaria. Esto contrasta fuertemente con el estilo de comportamiento de la junta del Hospital Garrahan, la que, siguiendo el programa de la lista roja, suele recurrir habitualmente a la asamblea de trabajadores para el debate y la toma de decisiones.

Según los principales delegados, los criterios a través de los cuales se eligen los paritarios, y se determinan los cargos que ocuparán en la lista los distintos candidatos, son los siguientes: la iniciativa y compromiso de los postulantes; la autoridad ganada con el tiempo; y su representación política. Repetimos esta cuestión. La disposición de los candidatos en los distintos lugares de la lista no es el resultado de una preselección formal a partir de la participación de todos los afiliados y demás empleados del lugar de trabajo, sino más bien el producto de la discusión y la negociación al interior de la dirección de la junta. En este sentido, las decisiones al respecto tienen que ver más con el resultado de las discusiones informales entre los diferentes delegados, que con el voto de los afiliados de ATE.

1.3. Servicios del sindicato y crecimiento sostenido de la afiliación

Esta junta en particular tiene en la política de servicios al afiliado uno de los principales pilares de su acción gremial. Esto no surge con la fundación de ATE-Legislatura, sino con el cambio que se dio en su dirección a partir del año 2004, y que trataremos más adelante. Desde entonces, y con el objetivo de incrementar fuertemente la adhesión y sostenerla, se puso en marcha toda una búsqueda de nuevos beneficios, seguida de una gran campaña de promoción –a través de afiches, revistas, mails–, tanto de los servicios que brinda el sindicato como de aquellos propios de la junta interna. Los beneficios que ofrece la asociación, y que esta junta difunde, incluyen subsidios, turismo, servicios de salud, recreación, un centro educativo para adultos y descuentos en general.

Pero el impulso principal que, de hecho, parece haber logrado un aumento considerable de afiliados, tiene que ver con que, a su vez, ATE-Legislatura a sumado a todos estos beneficios, ciertos servicios financieros a través de una mutual. Servicios exclusivos para los afiliados de la Legislatura, que surgieron a partir de un contrato firmado en el año 2005 entre la junta interna y AMEPORT⁷². Para el secretario administrativo, responsable de esta cuestión, muchas de las nuevas afiliaciones con que contó la junta desde entonces tienen relación directa con las prestaciones económicas que brinda esta mutual. Inclusive, según este delegado, varios afiliados a otros sindicatos también se han adherido a ATE por este hecho.⁷³ Aproximadamente 200 de los 449 afiliados a ATE-Legislatura tuvieron, en el año 2010, alguna relación con la mutual; la mayoría de éstos a raíz de la solicitud de créditos y préstamos.⁷⁴

Con respecto a la evolución concreta de la afiliación en este lugar de trabajo, podemos decir que, desde los inicios de ATE en la Legislatura, y hasta el año 2004, la adhesión solía fluctuar bastante y se mantenía en un bajo nivel. Sin embargo, a partir de fines de ese año comenzó un crecimiento sostenido de la afiliación, el que puede explicarse a partir de esta fuerte campaña de servicios y beneficios, y, además, por otras dos cuestiones que veremos

⁷² Mutual del Personal del Estado Nacional, Provincial, Municipal, y afines.

⁷³ En el ámbito del Estado se encuentra permitida la múltiple afiliación sindical.

⁷⁴ Esta práctica gremial, ligada fuertemente a la promoción de los servicios del sindicato, no es habitual en ATE-Garrahan. Si bien en la última página de los boletines que ellos publican, pueden leerse las ofertas que brinda la asociación, no hay una política clara en este sentido, que sirva para dar impulso a este particular aspecto de la práctica sindical. No encontramos, por ejemplo, una oferta de beneficios que haya impulsado la propia junta. De hecho, éste es un terreno de acción muy importante para los demás sindicatos presentes en el hospital; actividad gremial que muchas veces es criticada por los delegados de ATE-Garrahan como una acción limitada, tendiente a la transformación del afiliado en “cliente”.

más adelante y que tienen que ver con el logro, a partir de 2005, de cierta estabilidad y previsibilidad laboral de los empleados, y también con cierta neutralización de lo que podemos llamar una “lógica política clientelar” –que expulsaba trabajadores en masa y tomaba otros nuevos–. Como puede verse en el Cuadro 3, en el período 2001-2004 la cantidad de adherentes no logró superar la cifra de 134. Sin embargo, a partir de este último año, este número aumentó rápida y sostenidamente, pasando de 111 afiliados en mayo de 2004 a 449 en el mismo mes de 2010. A su vez, hay que agregar que este incremento no responde a un aumento proporcional del total de empleados en la Legislatura. Como podrá verse posteriormente en el apartado sobre “El gran conflicto”, antes de 2004 nos encontrábamos con aproximadamente 2.500 trabajadores, cifra que pasó a 3.000 empleados en el año 2010.

Cuadro 3. Evolución de la afiliación – Junta Interna ATE-Legislatura

LEGISLATURA	Añ	Afiliados
	1998	
1999		
2000		
2001	may. / 134	
2002		
2003	may. / 98 sep. / 131	
2004	may. / 111	
2005		
2006	may. / 180	
2007	may. / 196	
2008	may. / 292	
2009		
2010	may. / 449	

Fuente: Elaboración propia sobre la base de las Actas de Proclamación de la Junta Electoral del Consejo Directivo de ATE-Capital Federal (Junta Interna de Delegados Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires, 2001, 2003, 2004, 2006, 2008, 2010), y del Acta de Cierre de Comicio en la Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires, elecciones Consejo Directivo, 2003.

A partir del año 2004, la estabilización de la cuestión contractual que acabamos de mencionar, ha permitido que la masa de trabajadores no fluctúe como lo hacía anteriormente y que se mantenga medianamente estable y previsible, lo que indirectamente parece haber favorecido la permanencia de la afiliación al sindicato. De esta manera, habría que señalar que esta política de servicios y beneficios parece haber logrado un resultado como el que acabamos de ver, debido en gran parte a esta suerte de estabilización del personal, que ha funcionado como base del crecimiento sostenido de la afiliación. No queremos con esto desmerecer la importancia de esta práctica gremial, sino ponerla en contexto, para poder dar cuenta de manera precisa de su particular incidencia en el lugar de trabajo. De todas formas, destacamos fuertemente la importancia dada a este aspecto de la acción sindical por parte de ATE-Legislatura, que, a diferencia de ATE-Garrahan, considera a este tipo de práctica como una plataforma importante para el crecimiento y consolidación de la entidad gremial.

1.4. Recambio y movilidad al interior de la junta interna

Al igual que en el caso de ATE-Garrahan, teniendo en cuenta la conformación definitiva de las distintas listas que se han presentado en las elecciones internas que van de 1998 a 2008, se puede indicar la presencia de un nivel de recambio medio de los integrantes de la junta de Legislatura, y de un grado de movilidad al interior de la misma que va de medio-bajo a alto (de 33% a 100%), según el número de mandatos realizados por delegado. Salvo en el caso de aquellos integrantes que estuvieron en todos los períodos de gobierno, la movilidad entre segmentos de la junta es decreciente a medida que se reduce la cantidad de mandatos por delegado.⁷⁵

El número de integrantes de esta junta interna fue variando a través de las elecciones. Comenzó con 21 delegados y luego siguió con 20, pero a partir de 2003 se estabilizó con un número de 25. A su vez, también se fue alterando la cantidad de secretarías y de vocalías que conforman esta entidad de base. En los diez años de gobierno (que va de 1998 a 2008) han sido, en total, 75 los delegados que han pasado por las sucesivas juntas. El recambio total de estos representantes, en todo este tiempo, hubiese supuesto la presencia de 141 delegados. Por lo tanto, el número de 75 habla de una tasa de recambio media que corresponde al 53% para todo el período. Veamos al respecto el Cuadro 4.

Cuadro 4. Delegados por cantidad de mandatos – Junta Interna ATE-Legislatura, 1998-2008

MANDATOS DE GOBIERNO	1 mandato	2 mandatos	3 mandatos	4 mandatos	5 mandatos	6 mandatos	TOTAL
CANTIDAD DE DELEGADOS	44	15	4	7	3	2	75
PORCENTAJE	59%	20%	5%	9%	4%	3%	100%

Fuente: Elaboración propia sobre la base de las Actas de Proclamación de la Junta Electoral del Consejo Directivo de ATE-Capital Federal (Junta Interna de Delegados Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires, 1998, 2001, 2003, 2004, 2006, 2008).

En primer lugar, de entre estos 75 delegados, solamente 2 estuvieron presentes en todos los períodos. Uno de los dos se ha mantenido siempre en el segmento de secretarías – una vez como secretario pro-acción social y cinco veces como secretario de acción social–,

⁷⁵ Los datos presentados en este acápite surgen de las Actas de Proclamación de la Junta Electoral del Consejo Directivo de ATE-Capital Federal (Junta Interna de Delegados Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires, 1998, 2001, 2003, 2004, 2006, 2008).

mientras que el otro tuvo tres mandatos como secretario general, luego dos como vocal y finalmente uno como secretario de formación.

En segundo lugar, 3 delegados han formado parte de cinco de estos seis gobiernos, lo que no habla de un verdadero incremento en comparación con aquellos que permanecieron como delegados en los seis mandatos. Todos ellos han sido vocales –uno en cuatro ocasiones y los otros en dos oportunidades–. Durante sus mandatos, ninguno de estos 3 delegados ha permanecido en el segmento de secretarías.

En tercer lugar, fueron 7 los delegados que estuvieron en cuatro mandatos. En este caso, fueron 2 los que se mantuvieron en el segmento de secretarías. Uno de ellos fue únicamente secretario de prensa, mientras que el otro estuvo como secretario de actas, fue dos veces electo secretario adjunto y una vez secretario de organización. De los 5 restantes, 4 estuvieron tres períodos como secretarios y uno sólo como vocales, e inversamente, 1 delegado estuvo tres mandatos como vocal y uno sólo como secretario.

Luego nos encontramos con 4 delegados que formaron parte de tres de los gobiernos del período. Aquí la distribución es simétrica en términos globales: de estos 4 delegados, 1 estuvo los tres mandatos en secretarías; otro en dos secretarías y una vez como vocal; otro delegado, a la inversa, estuvo dos períodos como vocal y uno en secretaría; y, finalmente, el último estuvo los tres períodos en vocalías.

15 de estos 75 delegados tuvieron sólo dos mandatos. Aquí el reparto de cargos entre segmentos de la junta también es equitativo. Mientras 4 delegados estuvieron los dos períodos en secretarías, 5 alternaron secretaría y vocalía, y 6 permanecieron como vocales en ambos mandatos.

Por último, nos encontramos con una gran cantidad de delegados que formaron parte de solamente uno de los seis mandatos. Estamos hablando de 44 por sobre 75 delegados. De estos 44, 17 estuvieron en secretarías, y 27 en vocalías.

Del mismo modo que en ATE-Garrahan, también aquí puede verse cómo los puestos de secretarías se concentran en las manos de los delegados que más cantidad de mandatos tienen, mientras que las vocalías convergen en aquellos que repitieron pocas veces su mandato o que estuvieron en un sólo período de gobierno.

Como conclusión podemos decir que la mayoría (el 59%) de los afiliados que fueron integrantes de la junta en alguna fase del período 1998-2008, no repitió esta función. Por otro lado, y de manera similar al caso de ATE-Garrahan, el cuadro nos muestra cómo la cantidad de delegados que continúa con el cargo gremial disminuye cuanto más son los períodos de gobierno en los que participan –con una sola y leve excepción en este cuadro–. Mientras que el 20% de los delegados estuvo presente en dos gobiernos de la junta interna, el 5% estuvo en tres, el 9% en cuatro mandatos, el 4% en cinco mandatos, y sólo el 3% en los seis períodos.

Finalmente, además de encontrarnos con un nivel medio de recambio de delegados, hallamos en esta etapa, para aquellos que tuvieron presencia en más de un período de gobierno, diferentes grados de movilidad entre los segmentos de la junta. En el caso de aquellos 15 delegados que estuvieron en dos períodos, sólo 5 se movieron entre ambos segmentos, lo que da cuenta de una movilidad medio-baja (33%). Para aquellos que estuvieron tres períodos, hubo una movilidad media: de los 4 delegados, 2 se hicieron presentes en ambos segmentos (50%). En el caso de los 7 delegados que estuvieron cuatro períodos, 5 se movieron entre segmentos, lo que da cuenta de una alta movilidad (71%). Luego, de los 3 delegados que estuvieron en cinco períodos, todos se movieron entre segmentos (100%). Por último, de aquellos 2 que estuvieron presentes en los seis gobiernos de la junta, 1 es el que se movilizó (50%). Desde la fundación de esta junta hubo 2 secretarios generales, que correspondieron a los períodos 1998-2004 y desde 2004 en adelante. Como ya veremos, esta división temporal nos habla de ciertos cambios organizacionales y estratégicos ocurridos en el seno de esta entidad sindical de base.

1.5. Composición político-partidaria y unidad de la junta

Desde su fundación, la junta interna de ATE-Legislatura estuvo conformada por militantes políticos de diversos partidos, aunque su conducción siempre recayó en manos de secretarios generales que se definen como peronistas. De 1998 a 2004, la secretaria general, candidata a diputada porteña por el ibarrismo en las elecciones de 2003, fue quien, junto con un núcleo duro de delegados, tanto del peronismo como del socialismo y del radicalismo, consiguió aglutinar a todos los integrantes de la junta interna, más allá de las diferencias partidarias. Lo que en ese momento supo actuar como elemento *articulador* de los distintos

sectores presentes en la junta, fue la línea marcada por la conducción del sindicato y de la CTA, en el contexto de la crisis del menemismo y el gobierno de la Alianza.

En síntesis, este proyecto tenía por objetivos “terminar con el régimen de saqueo y dominación, e impulsar iniciativas democratizadoras y populares en la Argentina”.⁷⁶ El elemento *líder* y aglutinador de la junta, en un escenario de miseria generalizada, fue la consigna del FRENAPO “Ningún hogar pobre en la Argentina”.⁷⁷ Para la junta interna de aquel entonces, el menemismo, y todo lo que significaba en términos de miseria, desocupación, violencia y marginalidad, aparecía como el principal enemigo común. Esta construcción de un claro *adversario* tuvo lugar a lo largo de toda la década del 90, impulsada fuertemente, como vimos en el Capítulo I, por la conducción del sindicato. Luego, la Alianza en el gobierno, que en un principio traía mandatos progresistas y que era apoyada por la dirigencia de la CTA y de ATE, al poco tiempo emergió como la continuadora del modelo neoliberal más crudo que venía imponiéndose de manera sistemática en el país desde fines de los años 80. De esta forma, la presencia de este antagonista, que había sido construido a lo largo de esa década y que tenía que ver con todo un modelo de desigualdad y de pérdida de solidaridad, continuó durante el gobierno de la Alianza, hasta la gran crisis de 2001-2002.

Esta unidad de la junta interna se mantuvo fuerte hasta el gran conflicto que ATE-Legislatura encaró a fines del año 2003, momento en el que se reconfiguraron los elementos que la componían, y que tuvo como resultado su fraccionamiento y la posterior cristalización de lo que podríamos denominar un nuevo “bloque”, con una nueva dirección. Este segundo momento de ATE-Legislatura se abre en 2004 y continúa hasta nuestros días. A partir de entonces puede verse cómo cambia el elemento articulante (el *liderazgo*) de los distintos sectores presentes en la junta. Éste deja de tener relación con el programa político-gremial de la cúpula del sindicato⁷⁸ y pasa a estar relacionado directamente con las características del proyecto político kirchnerista, factor que, a partir de entonces, pasa a funcionar como

⁷⁶ ACTA, “Una gesta popular”, 15/12/06.

⁷⁷ El “Frente Nacional contra la Pobreza” (FRENAPO), nació en el año 2001 como una propuesta plebiscitada que buscaba establecer un Seguro de Empleo y Formación y una Asignación Universal por cada menor a cargo. Sin embargo, a su vez se convirtió en un refugio e impulso de la oposición social a las políticas de ajuste y exclusión.

⁷⁸ Podríamos decir que el programa político-gremial de la cúpula sindical entra de alguna manera en crisis a partir del año 2003, como resultado del cambio económico y político sufrido por el país desde entonces. Este proyecto venía forjándose desde fines de la década del 80 y era consecuencia, a su vez, de las políticas neoliberales implementadas desde aquellos años. En ese sentido se trataba de un programa pensado específicamente para un contexto y una etapa determinada. Con los cambios ocurridos en Argentina, principalmente desde el 2003, podríamos decir que, de alguna manera, el programa quedó desactualizado o falto de adaptación a esta nueva etapa.

principal núcleo articulador del conjunto de las distintas posiciones, bajo la égida de una nueva conducción.

En este sentido, los cambios acaecidos y las políticas llevadas a cabo por el nuevo gobierno nacional nacido de las elecciones generales del año 2003, parecen verse introducidos en el lugar de trabajo y transformados en ingredientes importantes a la hora de intentar impulsar una recomposición de los elementos presentes al interior de ATE-Legislativa. Por un lado, esto produjo el desplazamiento de un sector presente en la entidad gremial desde su fundación –quienes rechazaban este nuevo impulso y su particular signo político–, y por otro lado, supuso la conformación de una fuerte articulación entre los nuevos delegados –a los que se sumaron algunos antiguos integrantes–. Así, aquellos que quedaron dentro de esta junta, comenzaron a nuclearse a partir de los señalamientos políticos e ideológicos de este nuevo programa de gobierno. La inclusión social, la solidaridad, el crecimiento económico sostenido y la redistribución progresiva del ingreso –como componentes propios de este proyecto–, se vieron introducidos de manera directa en la vida cotidiana de esta junta interna. Así, a partir del año 2004 la cúpula de ATE comenzó a perder influencia en esta junta, la que de alguna manera empezó a identificarse mayormente con el gobierno de Néstor Kirchner que con el proyecto político-gremial de las máximas autoridades del sindicato.

En resumen, consideramos que esta *identificación* en conjunto con un programa político determinado, se ha convertido en el principal elemento de cohesión de la junta a partir del 2004. Si desde 1998 el factor de vinculación entre los diferentes delegados provenía, principalmente, de su común posición frente a un mismo adversario; a partir de 2004 esta ligazón surge más bien como acompañamiento conjunto a favor de un determinado liderazgo –entendido este último como el principal elemento que logra articular las diferentes posiciones presentes en la junta interna–.

Pero esta unión entre los distintos sectores que componen esta entidad de base no sólo tuvo como resultado una suerte de *alianza política* –que es lo que puede verse en el caso de ATE-Garrahan–. Aquí nos encontramos además con otro tipo de articulación entre los delegados, una articulación de tipo *hegemónica*. Este lazo involucra no sólo cuestiones estrictamente político-partidarias, sino que también abarca asuntos que tienen que ver directamente con la confianza entre los integrantes de la junta, con el hecho de compartir cuestiones que se ubican más allá del lugar de trabajo. Nos referimos a los chistes, las burlas, los comentarios, el mutuo entendimiento y los sobreentendidos presentes en la cotidianeidad

del local gremial. En definitiva, cuestiones que hacen también a una suerte de marco cultural en común, que va más allá de una lectura particular del desarrollo político argentino.

Por otro lado, a raíz de este proceso de reconfiguración de esta entidad de base, el sector que se vio desplazado de la dirección de la junta interna, conformó en la Legislatura, a mediados de 2004, una agrupación de afiliados a ATE, por fuera de la junta. La “Agrupación 15 de Enero” reúne a socialistas, trotskistas y militantes de Proyecto Sur. Éstos, además de disputar con la nueva conducción, coinciden en su oposición al gobierno nacional⁷⁹ y, a partir de 2007, son quienes, dentro de ATE-Legislatura, se encuentran más próximos a la cúpula sindical. Desde su fundación, como puede verse en notas y afiches, esta agrupación exige a los delegados el llamado a asambleas. Según ellos, la nueva conducción de la junta no tiene la costumbre de llamar a dialogar de manera colectiva a los afiliados y trabajadores de la Legislatura –cuestión que, de alguna manera, es reconocida por los actuales delegados–. A su vez, demandan la concurrencia de la junta a los paros convocados por la dirección del sindicato, ya que, según ellos, “no participan por priorizar su apoyo político al gobierno nacional”. Finalmente, también reclaman la realización de medidas de fuerza en la Legislatura.

Por último, los integrantes de esta agrupación procuran disputar en los comicios internos; esto –según ellos– se ha convertido en su principal desafío de cara al futuro. Para los dirigentes de la junta, este sector se ha convertido en un importante adversario interno, del cual es necesario cuidarse. Si bien la agrupación está compuesta por pocos afiliados, tiene a partir del año 2007 el visto bueno de la cúpula sindical y de varios diputados de la Legislatura (principalmente de Proyecto Sur), lo que potencialmente le brinda importantes recursos para la competencia electoral.

1.6. La relación con la cúpula sindical

Como ya mencionamos, este viraje de la junta en el año 2004 tuvo, al poco tiempo, sus consecuencias en la relación establecida con la sede sindical. Desde su fundación en 1998, la vinculación de ATE-Legislatura con la dirigencia de la asociación fue muy buena. Como ejemplo de esto último puede señalarse el hecho de que, a partir de mayo de 2003, la

⁷⁹ Como puede leerse en la nota fundacional de la Agrupación, del año 2004.

secretaria general de la junta era al mismo tiempo secretaria de asuntos provinciales del Consejo Directivo de ATE-Capital Federal. En aquel momento, la cúpula sindical era la principal aliada de esta entidad de base. Sin embargo, esta situación comenzó a cambiar, de a poco, a partir del año 2005. Así, mientras la dirección de ATE empezaba a tomar distancia y a ahondar las críticas sobre las políticas del gobierno nacional⁸⁰, esta junta interna –y varias otras en distintos lugares de trabajo– iniciaban lentamente un proceso de profundización de su apoyo al proyecto kirchnerista.

Ya en mayo de 2005, en ocasión de cumplirse dos años de mandato del entonces presidente Néstor Kirchner, trece de los veinticinco delegados de la junta, más cuatro afiliados cercanos a la misma, publican y firman un volante de apoyo y agradecimiento a la gestión del exmandatario. En él se señala:

La política en defensa de los Derechos Humanos, la digna negociación de la deuda externa, la creación de nuevas fuentes de empleo para comenzar a superar la degradación del desempleo, la creciente reindustrialización del país y la voluntad de recomponer el ingreso, en particular de los más postergados, enmarcan la política del gobierno nacional en el campo popular. Los abajo firmantes, militantes de ATE y CTA, manifestamos nuestro apoyo y satisfacción, en términos generales, con los lineamientos planteados por el Cro. Néstor Kirchner en el ejercicio de su presidencia y abogamos para que en el período que se inicia se acelere una más justa distribución de la riqueza.

Con opiniones y publicaciones como ésta, la relación entre la junta interna y la sede sindical se vuelve cada vez más tensa. Con el pasar de los años, esta distancia continuó acentuándose y, finalmente, el vínculo termina por romperse definitivamente en el marco de las elecciones generales de ATE de mayo de 2007. En ese momento, algunos dirigentes y delegados del sindicato –simpatizantes o militantes del gobierno nacional–, deciden conformar una lista propia para enfrentar a la cúpula sindical. Siete delegados de ATE-Legislatura son candidatos en esta nueva lista verde y negro.

Así, en abril de 2007 este sector de dirigentes y delegados publica un volante titulado “Por un ATE de todos y para todos”, donde reafirma la creación de una lista rival para las elecciones:

Por primera vez, desde la recuperación del gremio en 1984, muchos de los que formamos parte de la histórica Lista Verde (ANUSATE), que desde aquel momento

⁸⁰ Estas críticas puede verse en sus discursos de aquellos años, tanto en manifestaciones en la vía pública, como en sus escritos en “El Trabajador del Estado” (órgano de prensa del sindicato) y en declaraciones a medios de comunicación.

conduce ATE, hemos tomado una decisión histórica: la de participar con lista propia, la VERDE Y NEGRA, en las elecciones de ATE del 30 de mayo, por la Seccional Capital Federal.

Según este sector, a esto los ha conducido “la necesidad, el sectarismo y el gorilismo” de la dirección del sindicato. Así, en este mismo volante, también señalan que:

Desde la conducción se evitó todo debate que implicara hacer una correcta caracterización de la etapa política actual. [...] Esto, naturalmente, generó la ausencia de un marco táctico y estratégico que diera una línea política clara a nuestra Seccional. [...] ¿Se puede pensar un gremio fuerte sin tener ninguna interlocución con el Gobierno nacional y el Gobierno de la Ciudad? [...] Debemos dejar de ser el gremio de las grandes consignas irrealizables para transformarnos en el gremio de las conquistas concretas. [...] Que sea capaz de apretar donde tiene que apretar y acordar donde tiene que acordar en beneficio de los trabajadores. Que no sea opositor por la oposición misma. [...] Quienes conformamos la Verde y Negra pretendemos abrir un nuevo espacio [...], aceptando las distintas visiones que sin perder ni arriar nuestras viejas banderas y convicciones, acompañe y se adapte a los nuevos tiempos políticos y sociales que se han abierto no sólo en la Argentina sino en toda América Latina.

A su vez, al poco tiempo –el 26 de octubre de 2007– diez delegados de esta junta interna firman una solicitada en el diario Página/12, titulada “Dirigentes y delegados de ATE Capital apoyamos a Cristina Presidenta”.

En este contexto, la junta interna directamente deja de participar en los paros convocados por la conducción de ATE contra el gobierno nacional. Según sus delegados, no se suman a estas convocatorias porque “no acordamos con las demandas de la conducción” o porque “no compartimos las modalidades de protesta”. A su vez –y como puede verse en sus notas, afiches y en su revista “ATE es de todos”–, a partir del año 2007 ATE-Legislatura centra sus denuncias, principalmente, contra la gestión y las políticas del jefe de gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, Mauricio Macri. Estas manifestaciones no sólo interpelan al gobierno porteño en tanto empleador, sino también, en términos generales, como “enemigo de clase”. En este sentido, las críticas tienen un claro componente gremial y político.

Finalmente, la ruptura con la dirigencia del sindicato –que termina de confirmarse a principios de 2007– conduce a una reconfiguración de los recursos aliancistas de ATE-Legislatura. Ahora son las demás juntas de filiación kirchnerista –que apoyan a la lista verde y negro en las elecciones generales de ATE– quienes pasan a ser sus principales apoyos; aunque éstas, a su vez, se encuentran en una situación similar a la de la junta interna de Legislatura: separadas de la cúpula sindical y en busca de nuevas alianzas. De esta manera,

los delegados de ATE-Legislatura también han recurrido a incrementar el vínculo con determinados agentes institucionales: nos referimos, principalmente, a los diputados porteños afines al gobierno nacional. Éstos suelen brindar apoyo y rápidos canales de negociación para, por ejemplo, el tratamiento de medidas o proyectos impulsados desde la junta. De hecho, a muchas de estas personas las une la militancia en un mismo partido o por un mismo proyecto. Además, la distancia entre delegados y legisladores no es tan grande: en la corta historia de esta junta dos exdelegados han pasado luego a ser diputados porteños. En este sentido, la relación suele ser muy estrecha entre el local gremial y los despachos de los legisladores.

2. EL GRAN CONFLICTO

En este apartado expondremos los principales antecedentes de lo que fue el gran conflicto que atravesó esta junta interna a fines de 2003 y comienzos de 2004. Nos referimos, básicamente, al pedido de un Estatuto exclusivo para los trabajadores de la Legislatura –que rigiese las relaciones laborales– y a la solicitud de construcción de un jardín maternal. A su vez, se señalará particularmente la decisión tomada por esta junta para impulsar la creación de una mesa paritaria con las autoridades de la Legislatura, como instancia para resolver estas demandas. Luego, pasaremos directamente a la presentación del conflicto mismo, surgido a raíz de una acumulación de denuncias sobre la lógica política clientelar presente en este lugar de trabajo, y principalmente, debido al posible despido, por entonces, de cerca de 170 empleados.

También mostraremos las características de una repartición estatal donde la mayoría de los empleados son, a su vez, militantes partidarios; veremos cuáles son sus implicancias en la cotidianeidad de esta “casa política”. Más adelante, relataremos la seguidilla de acciones directas llevadas a cabo por ATE-Legislatura, con la intención de intimar a las autoridades a cumplir con los acuerdos negociados. Por último, presentaremos las circunstancias que dieron pie a la reconfiguración de la junta interna –la que se realizó en medio del gran conflicto– y también al posterior momento de creación de una agrupación de exdelegados dentro de ATE-Legislatura.

2.1. Antecedentes del gran conflicto y negociaciones paritarias

Varias fueron las reivindicaciones encaradas por ATE, en este lugar de trabajo, en los primeros años de existencia de esta junta interna. Una de ellas tuvo que ver con la demanda de un Estatuto propio para los trabajadores de la Legislatura. En este sentido, en 1998 se logra un consenso en la Comisión de Legislación General sobre un proyecto de Estatuto de los trabajadores de la Legislatura, el que finalmente es “cajoneado” y reemplazado por la Ley De la Rúa de empleo de la Ciudad de Buenos Aires, que regirá las relaciones laborales en esta repartición hasta la firma del Convenio Colectivo de Trabajo a fines de 2004. Por otro lado, aunque casi al mismo tiempo, durante los primeros años se realizaron varios pedidos tendientes a la creación de un jardín maternal. Finalmente, esta demanda tuvo como consecuencia su creación varios años después –con la entrega de subsidios hasta el momento de su construcción–. Por último, es necesario señalar la que parece ser la disputa más importante y más larga que se haya dado ATE-Legislatura. Nos referimos al hecho de que desde la fundación de la junta los delegados se dieron la tarea de trabajar fuertemente en torno a las consecuencias de una cierta lógica política clientelar sobre los empleados del lugar, nos referimos principalmente al problema de la inestabilidad laboral.⁸¹

Como acuerdan varios de los delegados fundadores de la junta, una de las primeras decisiones que tomaron, con el propósito de encarar la resolución de estas principales demandas, fue la de intentar establecer, en 1999, una mesa de negociación periódica con las autoridades. Esta –se creía– era la mejor forma de encarar la resolución de los conflictos laborales que iban sucediendo. Esta instancia logró finalmente conformarse y, aunque funcionó de manera muy irregular –ya que no estaban establecidos siquiera los pasos necesarios para convocar a la mesa–, fue desde allí desde donde se logró la creación de la escuela infantil, como salida al pedido del jardín maternal, y también desde donde se gestionó la autorización a los trabajadores de la planta transitoria –luego de un pedido insistente– para poder recibir créditos del Banco Ciudad, derecho antes reservado únicamente a la planta permanente.

⁸¹ Esta información fue obtenida a partir de documentos internos de la junta (principalmente, notas enviadas a las autoridades y sus respuestas), y corroborada con delegados y exdelegados de ATE-Legislatura.

A su vez, y a partir de esta experiencia negociadora con las autoridades, en el año 2000 ATE presentó la propuesta de creación de una mesa paritaria, a la que se sumó SUTECBA con su visto bueno –sindicato que, según los delegados de ATE, había desatendido por largo tiempo las instancias institucionales de negociación–. Luego de varias discusiones y debates, finalmente las paritarias comenzaron en 2001, y con ellas surgió un importante *recurso institucional* para la junta. En la primera de estas reuniones, ATE expuso como principales demandas de los trabajadores: el fin del trabajo en negro; la firma de un Convenio Colectivo de Trabajo; una recomposición salarial; y el pase a planta permanente de los trabajadores contratados y transitorios con tareas institucionales.⁸² Al poco tiempo, esta última reivindicación se convertiría en la punta de lanza de la junta interna contra cierto clientelismo presente en la Legislatura.⁸³

En aquel momento, el paritario en representación de ATE era el secretario general adjunto de la seccional Capital Federal, lo que habla de la proximidad y la alianza estratégica que existía por entonces entre esta junta interna y la conducción de la asociación. En aquellos años, ATE-Legislatura solía recurrir frecuentemente a los dirigentes de la sede sindical, tanto para el diálogo sobre cuestiones concretas a resolver en el lugar de trabajo, en términos de

⁸² Paritaria del 11 de junio de 2001.

⁸³ En esta instancia de paritarias, ATE tiene un sólo representante, lo mismo que UPCN –el que ingresó a esta repartición en 1999–, mientras que SUTECBA tiene dos. O sea, en total son cuatro los paritarios por la parte gremial. Del lado del empleador, también se encuentran otros cuatro, representados por diputados de la Legislatura. La disparidad en la cantidad de paritarios, entre las distintas entidades sindicales, corresponde a la diferencia en la cantidad de afiliados. Históricamente, el nivel de afiliación entre los sindicatos se ha mantenido. SUTECBA, que era la única entidad gremial en el Consejo Deliberante, se encuentra en primer lugar, luego aparece ATE, y finalmente UPCN. Según la Dirección General de Recursos Humanos de la Legislatura, la cantidad de afiliados a mayo de 2010, entre planta permanente (PP) y transitoria (PT), es la siguiente:

Cuadro 5. Cantidad de afiliados por sindicato - Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires, 2010

Sindicato	PP	PT	Total
SUTECBA	479 (86%)	76 (14%)	555
ATE	78 (31%)	177 (69%)	255
UPCN	83 (53%)	53 (47%)	136
Totales	640 (68%)	306 (32%)	946

Fuente: Elaboración propia sobre la base de los datos otorgados por la Dirección General de Recursos Humanos de la Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires (mayo de 2010).

Por otro lado, el porcentaje de afiliados de planta permanente es del 66,6%; y el porcentaje de afiliados de planta transitoria es del 27,8%. Esta significativa diferencia parece estar ligada, por un lado, al miedo a las represalias que pueden venir de parte de las autoridades por haberse sindicalizado, estando a su vez en una situación de inestabilidad laboral, y, por otro lado, al hecho de que SUTECBA, el sindicato más grande y más importante, prácticamente desestima la afiliación de este tipo de trabajadores. UPCN también tiene esta misma política en los espacios laborales que domina, sin embargo, en este caso la búsqueda de trabajadores de planta transitoria ha sido una forma de obtener recursos en un contexto de inferioridad. ATE, al contrario, ha priorizado la afiliación de los empleados más precarizados –opción que se extiende a muchos otros lugares de trabajo–.

prácticas gremiales, como para solicitar su presencia en las negociaciones con las autoridades de la Legislatura.

Durante los años 2001 y 2002, en el contexto de estas negociaciones paritarias sectoriales, ATE llevó a cabo algunos trabajos de manera conjunta con los otros dos sindicatos allí presentes. Esto dio como resultado la preparación de una propuesta de Convenio Colectivo de Trabajo para la Legislatura, y el desarrollo de un proyecto de ley que tenía por objetivo terminar de darle forma a la creación del Servicio de Salud y Asistencia Social del personal de la repartición. La presentación de estas iniciativas en paritarias, y su impulso por parte del conjunto de las entidades sindicales, trajo como consecuencia, según delegados de ATE, la repetida ausencia de la parte patronal en las negociaciones, como negativa para tratar estos temas. Para los delegados más antiguos de la junta, el sector empleador entendía que no era el contexto apropiado –en plena crisis económica y política de la Argentina– para tratar temas de esa índole. Esta dificultad para encarar los debates se extendió a lo largo de todo el año 2002, y derivó en varias denuncias de los sindicatos a través de los medios masivos de comunicación. Para ATE, los diputados de la Legislatura no se sentaban en las paritarias porque éstas implicaban “el fin del clientelismo político del que abusan”.⁸⁴

Finalmente, estos temas no pudieron ser tratados en paritarias durante el año 2002 y fueron retomados al año siguiente. Así, en 2003 terminó por crearse la obra social de la Legislatura, y recién a fines de 2004 se logró firmar el primer Convenio Colectivo de Trabajo del sector. Pero antes de que esto último sucediera, y como una de sus condiciones de posibilidad, se produjo el conflicto abierto más importante en el que se haya visto envuelta alguna vez esta junta interna. Fue aquel que se desarrolló a fines del año 2003, a partir del pedido solitario de ATE-Legislatura de pase a planta permanente de trabajadores contratados y transitorios. Si bien esta demanda tenía su origen en el año 2001 (en la primera reunión paritaria), las discusiones al respecto eran acalladas, tanto por la parte patronal como por los otros dos sindicatos.

⁸⁴ *Clarín*, “ATE reclama”, 30/09/02.

2.2. Por la estabilidad de los trabajadores institucionales

En el caso de ATE-Legislatura, la vía privilegiada para destrabar situaciones conflictivas ha sido, históricamente, la de la negociación con las autoridades, y esto ha sido aun más claro a partir de la reconfiguración de esta junta en el año 2004, cuando sus principales dirigentes, aquellos que la habían fundado, dejaron su lugar a una nueva camada de afiliados y delegados. Esta junta ha tenido, a lo largo de años, una postura de apertura al diálogo con todos los empleadores de turno, principalmente con el vicepresidente primero de la Legislatura –principal interlocutor frente a las demandas de tipo administrativas y laborales–, con los que intenta mantener buenas relaciones.⁸⁵ Podría decirse que el contexto de “casa política” predispone las condiciones para el diálogo negociador frente a la presencia de conflictos laborales. Por otro lado, el hecho de que prácticamente todos los delegados de ATE que han pasado por la junta han sido militantes de partidos políticos, también permite, como ya dijimos, un mayor acercamiento y una confianza especial con los legisladores y las autoridades.

Sin embargo, esta apuesta por el diálogo no excluye la implementación de acciones directas frente al incumplimiento de los acuerdos negociados y la falta de respuestas concretas de parte de los funcionarios. Así ocurrió a fines de 2003, cuando se puso en marcha un conjunto de medidas de protesta como continuación del proceso de negociación que había encarado la junta desde comienzos de ese año. El objetivo era “terminar con la lógica clientelar de manipulación del trabajo en la legislatura”, para lo cual se pedía el “pase a planta permanente ante la proximidad del recambio de diputados”.⁸⁶ Como señalamos más arriba, este proceso fue encarado, en un principio, por la dirección fundadora de la junta interna, y luego seguido por un grupo de nuevos afiliados y delegados vocales, con un carácter aun más eminentemente negociador.

Como se mencionó anteriormente, cerca del 90% de los trabajadores que entran en la Legislatura lo hacen a través de contactos con diputados, los que en la jerga son denominados “padrinos”. El carácter eminentemente político de este lugar de trabajo conduce a la presencia de dos tipos de empleados: aquellos que se encuentran realizando tareas de asesoramiento a

⁸⁵ Un ejemplo de esto es el hecho de que, según los delegados de ATE, y como “gesto de buena fe”, al momento de asunción de los legisladores y de las autoridades administrativas, ellos tienen la costumbre de acercarse a los despachos de los diputados para presentarse y comentarles el trabajo que vienen realizando en distintas materias.

⁸⁶ Informe de la Junta Interna de ATE-Legislatura, titulado “Lucha de ATE para terminar con la lógica clientelar de manipulación del trabajo en la Legislatura”, de noviembre de 2003.

los legisladores, y aquellos que llevan a cabo tareas meramente institucionales. Para contemplar el trabajo de estos últimos, existe una planta permanente que posee estabilidad laboral. Para los primeros, existen contratos de locación de servicio y una planta transitoria. Éstos poseen algunos beneficios de la planta permanente, aunque no cuentan con estabilidad laboral, por lo que hasta fines de 2004 podían ser removidos cuando el diputado lo consideraba necesario, sin tener que justificar su medida. Sin embargo, en los hechos, muchos de estos últimos trabajadores, una vez en la Legislatura, acaban realizando tareas institucionales (biblioteca, prensa, servicios generales, limpieza, diseño, informática, seguridad, etc.), aunque formalmente continúan en la planta transitoria o como contratados. O sea, realizan trabajos propios del personal de planta permanente pero no forman parte de este segmento de empleados de la Legislatura. Así, llegado el año 2003 peligraba la continuidad laboral de cerca de 170 de estos trabajadores⁸⁷, a causa de la renovación total de los diputados porteños.

Hasta mediados de 2004, momento en que se realiza un nuevo concurso de ingreso de personal a la Legislatura –lo que no ocurría desde 1997–, nos encontrábamos con 739 trabajadores en la planta permanente y aproximadamente 1.300 empleados de planta transitoria. Ni en aquel entonces ni ahora se sabe con certeza cuántos trabajadores contratados hay en esta repartición, porque éstos, de hecho, no necesitan siquiera pasar por la Dirección de Recursos Humanos. Luego del concurso de 2004, la planta permanente pasó a estar compuesta por 999 trabajadores y los transitorios pasaron a ser 1.100, de los cuales 300 aproximadamente tienen tareas institucionales.⁸⁸ Para el actual secretario general de ATE-Legislatura, en 2010 son casi 3.000 los empleados en esta repartición, haciendo una estimación de 900 contratados por locación de servicio. Con estos datos, podríamos decir que, de alguna manera, en la Legislatura porteña es habitual la presencia de un gran número de trabajadores contratados y de planta transitoria –los que llegan de la mano de los diputados con cada recambio legislativo–.

Ya desde el año 2001, a partir de la apertura de las negociaciones paritarias, ATE venía insistiendo de manera solitaria con el pedido de congelamiento de bajas de los contratados y de los transitorios con tareas en áreas institucionales, y su pase a planta

⁸⁷ Esta cantidad de trabajadores es la que han expresado los delegados y la que publicaron los medios de comunicación en aquel entonces.

⁸⁸ Datos otorgados por la Dirección General de Recursos Humanos de la Legislatura, y números acordados y firmados en paritarias.

permanente. Para entonces, esta demanda no lograba obtener el apoyo ni de SUTECBA ni de UPCN. La razón de esto parece ser el hecho de que ambos sindicatos representaban, y actualmente representan, mayormente al personal de planta permanente, como puede verse en el Cuadro 5.⁸⁹

2.3. Entre la negociación y la acción directa

A pesar de la reiterada insistencia por parte de ATE en el tratamiento del tema desde el año 2001, el proceso de negociación del pase a planta permanente recién comenzó con las reuniones paritarias del 2003.⁹⁰ Para lograr el posicionamiento de esta problemática, a partir de ese año se avanzó a través de la “distribución de material gráfico en la Legislatura”, por medio de “reuniones informativas de la junta interna”, y con diversas “declaraciones públicas”. A su vez, ATE llevó a cabo un “relevamiento de los trabajadores contratados y transitorios con tareas institucionales”, y un “estudio del impacto presupuestario del pase a planta permanente” de estos empleados, que fueron entregados en las paritarias a la parte empleadora.⁹¹

Asimismo, en marzo de 2003 la junta tomó la decisión de “avanzar en políticas coordinadas para lograr la continuidad laboral de los trabajadores del área institucional”, más allá de las instancias de negociación formal.⁹² De esta manera, lograron una entrevista con el vicepresidente primero de la Legislatura, Cristian Caram, quien en ese momento expresó su intención de solucionar el problema, y se comprometió a trabajar en conjunto con la junta interna. A partir de ese momento, ATE-Legislatura presentó varias propuestas al interlocutor

⁸⁹ De todas maneras, para entonces esta demanda tenía como antecedente un triunfo parcial de ATE-Legislatura en su camino a sostener la estabilidad de los trabajadores institucionales. Éste era un precedente importante en este lugar de trabajo. Así, y según varios de los entrevistados –integrantes y exintegrantes de la junta interna–, en diciembre del 2000 se había despedido a un delegado de ATE, trabajador transitorio con tareas institucionales, como producto del fin del mandato del diputado con el que había ingresado. En ese momento comenzaron las negociaciones de la junta con el entonces diputado Alberto Fernández, presidente de la Comisión de Legislación General, donde solían definirse estas cuestiones. Finalmente, y luego de mucha insistencia, se logró reincorporar al empleado y sacar un dictamen favorable al hecho de que un delegado sindical, perteneciente a la planta que fuera, no podía ser dado de baja hasta tanto durasen sus fueros gremiales. Posteriormente, la resolución fue tratada en el recinto y aprobada.

⁹⁰ Esto se desprende tanto de la lectura de las actas paritarias, como de los testimonios de delegados y exdelegados

⁹¹ Informe de la Junta Interna de ATE-Legislatura, titulado “Lucha de ATE para terminar con la lógica clientelar de manipulación del trabajo en la Legislatura”, de noviembre de 2003.

⁹² Informe de la Junta Interna de ATE-Legislatura, titulado “Lucha de ATE para terminar con la lógica clientelar de manipulación del trabajo en la Legislatura”, de noviembre de 2003.

colocado por Caram, como borradores para el pase a planta de los trabajadores institucionales sin estabilidad.⁹³

Esta ida y vuelta con las autoridades de la Legislatura continuó, según varios delegados de aquel momento, hasta agosto de ese año, a través de reiteradas insistencias por parte de la junta para la solución de este tema. A esto se sumó, además de su discusión en negociaciones paritarias, su tratamiento en reuniones con diferentes diputados. Frente a la falta de respuestas claras y concretas a las propuestas de ATE, y como consecuencia de la ausencia de proyectos oficiales, la junta interna optó por poner finalmente en marcha acciones directas de protesta. De esta manera, como puede verse en afiches y en notas periodísticas, se realizaron volanteadas y batucadas en la Legislatura, interrumpiendo la sesión de los diputados; se convocó a reuniones con los trabajadores de distintos sectores; se enviaron cartas de solicitud de entrevista a todos los diputados; se continuó con el material gráfico explicativo de la situación; y se realizaron contactos y apariciones en los medios de comunicación, denunciando la problemática.

A raíz de esto, al mes siguiente, en septiembre, se logró una nueva entrevista con Caram, donde ATE exigió la convocatoria a paritarias. Nuevamente el vicepresidente primero explicitó su voluntad de resolución del problema, y solicitó a ATE trabajar en la búsqueda de un consenso con los bloques del PJ y de la Alianza Fuerza Porteña⁹⁴. Durante ese mes, se suma al conjunto de acciones que se venían desarrollando, “la convocatoria a Asamblea [de trabajadores] (práctica inédita en la Legislatura),⁹⁵ con 120 concurrentes a la primera de ellas;⁹⁶ además, desde la junta interna se trabaja el discurso de ‘si no la peleamos seguro estamos afuera, si lo hacemos tenemos más probabilidades de quedarnos’”.⁹⁷ Finalmente, en

⁹³ Esto último, y todo el proceso conflictivo hasta fines de 2003 –salvo fuentes citadas expresamente–, fue reconstruido a partir del Informe de la Junta Interna de ATE-Legislatura, de noviembre de 2003, y de las actas paritarias y testimonios de delegados y exdelegados entrevistados.

⁹⁴ “Alianza Fuerza Porteña” (que agrupaba a los partidos Frente Grande, Socialista, Memoria y Movilización, De la Victoria, Política Abierta para la Integración Social, Gestión Estado y Sociedad Todos Ahora, y Afirmación para una República Igualitaria), fue la alianza que impulsó la reelección de Aníbal Ibarra como jefe de gobierno de la Ciudad de Buenos Aires en la elecciones del 14 de septiembre de 2003, y la que logró imponerse en segunda vuelta a la candidatura de “Compromiso para el Cambio”, integrada por Mauricio Macri.

⁹⁵ Confirmamos lo dicho por los propios actores. Históricamente, para esta junta, la asamblea no es una práctica usual en períodos de ausencia de protestas. Por lo que, desde 2004 –momento en que descienden abruptamente los conflictos abiertos– las asambleas son casi inexistentes.

⁹⁶ Para ese entonces, la cantidad de trabajadores afiliados a ATE en la Legislatura porteña era de 131, según el Acta de Proclamación de la Junta Electoral del Consejo Directivo de ATE-Capital Federal – Junta Interna de Delegados, Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires, 2003.

⁹⁷ Informe de la Junta Interna de ATE-Legislatura, titulado “Lucha de ATE para terminar con la lógica clientelar de manipulación del trabajo en la Legislatura”, de noviembre de 2003.

la instancia de asamblea se aprueba un proyecto de resolución que plantea el pase a planta permanente, y que representa la postura de ATE en la mesa de negociación.

El 22 de septiembre se lleva a cabo una reunión paritaria, que tiene como temario la cuestión del pase a planta y el pago por antigüedad para sus trabajadores. Durante ese mes, algunos delegados de la junta continuaron con el trabajo de relevamiento de datos de los empleados precarizados, que habían comenzado meses atrás, y actualizaron el estudio del impacto presupuestario que tendría su pase a planta permanente. Durante el mes de octubre se sucedieron las asambleas de trabajadores y comenzaron las movilizaciones. También siguieron las volanteadas y las irrupciones en el recinto legislativo, a través de cánticos y batucadas. En la reunión paritaria del 8 de octubre, ATE presentó su proyecto, pero hubo una negativa general para tratar la propuesta, tanto de parte de la patronal como de los otros sindicatos. De todas maneras, y según algunos delegados, al observar la insistencia y la participación de una gran cantidad de empleados, y frente a la posibilidad cada vez más concreta de que finalmente este pase se lleve a cabo, en esa misma reunión los representantes de SUTECBA plantearon que, de realizarse un concurso, éste debería priorizar a los trabajadores del sector de seguridad –en su gran mayoría afiliados a su sindicato–.

Luego de esta reunión, y viendo las dificultades que se les presentaban, algunos delegados de la junta interna comenzaron a mantener encuentros con la conducción de ATE-Capital Federal, en busca del apoyo de la estructura sindical. También se establecieron contactos con Claudio Lozano (diputado nacional por la Ciudad de Buenos Aires y dirigente de ATE) y se llegó a entrevistas con Aníbal Ibarra (entonces jefe de gobierno de la Ciudad). A su vez, se solicitó una entrevista con Carlos Tomada (entonces Ministro de Trabajo de la Nación), con el objetivo de “nacionalizar el tema”. Por otro lado, se concurrió a una reunión de Labor Parlamentaria de la Legislatura porteña para exponer la cuestión a los presidentes de bloque. De esta manera, finalmente se logró un acuerdo con un número importante de legisladores de diferentes partidos políticos, para presentar un proyecto a partir de aquel propuesto por ATE, y se comprometieron a tratarlo en el recinto.

Al mes siguiente, el día 6 de noviembre se realizó la presentación y exposición de la propuesta de ATE, acompañada por una movilización de más de 200 trabajadores, ante la Comisión de Hacienda, en el tratamiento del presupuesto del año 2004.⁹⁸ Durante ese mes se

⁹⁸ *Clarín*, “Legislatura: exigen efectivizaciones”, 7/11/03.

logró la presencia continua de este conflicto en los medios de comunicación de alcance nacional.⁹⁹ Sin embargo, frente a la lentitud de los mecanismos para dar repuesta a las solicitudes presentadas, el 13 de noviembre se llevó a cabo una nueva movilización en las puertas del recinto. Ésta fue inmediatamente seguida por la irrupción de la sesión por parte de los trabajadores, con el fin de lograr el compromiso de Caram –quien estaba presidiendo la sesión– de llamar a una reunión con los presidentes de los distintos bloques. Finalmente, este último confirmó el encuentro para el 19 de noviembre.¹⁰⁰

Ese día asistieron a la reunión, con el trasfondo de una nueva movilización de los trabajadores, además de los presidentes de bloque, los principales dirigentes de ATE-Capital Federal, y algunos delegados de ATE-Legislatura. Según el Informe de la Junta Interna, redactado por los delegados, “los diputados exponen su temor básico de llevar adelante la propuesta [de pase a planta permanente], por la exposición pública”. Los legisladores dicen encontrarse presionados por el cuestionamiento mediático permanente del “ñoquismo” y los “costos de la política”. De esta manera, exponen la idea de que “la mejor legislatura es en la que trabaja menos gente”. Por otro lado, estos diputados “hacen valer el argumento de ‘casa política’”, a través del cual justifican, de alguna manera, la situación precaria de contratados y transitorios, quienes deben estar, según ellos, al servicio de quienes cumplen un determinado período legislativo.

Mientras tanto en paritarias, SUTECBA y UPCN continuaban sosteniendo el pase a planta permanente para los empleados de seguridad, mientras que ATE insistía con el pase de todos los trabajadores institucionales, y seguía sin recibir respuestas.

Nueve días después, el 28 de noviembre, se llevó a cabo una reunión en la que participaron los tres sindicatos, Caram y algunos diputados entrantes. En ese entonces se acordó la estabilidad, hasta el llamado a concurso, de todo el personal de seguridad más un grupo de empleados de distintos sectores, hasta llegar a 130 trabajadores en total. Sin embargo, nuevamente se produjo una dilación. Tres días después del encuentro la lista con los nombres de los trabajadores no aparecía. Finalmente, y teniendo en cuenta que el 10 de diciembre se realizaba la renovación por completo de las bancas de diputados –lo que ponía en serio peligro la estabilidad de aproximadamente 170 empleados, entre contratados y planta transitoria–, en asamblea de trabajadores se decidió tomar el recinto de sesiones la noche del 2

⁹⁹ Principalmente en los medios gráficos como Clarín, La Prensa, Página/12, Infobae y Crónica.

¹⁰⁰ *Crónica*, “Legislatura ‘Caliente’”, 14/11/03.

de diciembre. Esto, sin duda, podía trabar la jura de los nuevos diputados y la elección de las nuevas autoridades de la Legislatura, que debía llevarse a cabo el día 3 a las diez de la mañana. Efectivamente, el recinto fue ocupado por más de 200 trabajadores.¹⁰¹

El desarrollo de la jornada de hoy en la Legislatura metropolitana dependerá de la solución de un conflicto sindical originado ayer, por el cual gremialistas enrolados en ATE tomaron el recinto. Los sindicalistas, que son empleados cuyos contratos vencen la semana próxima, buscan ser efectivizados a toda costa, incluso poniendo en riesgo la ceremonia que se iba a realizar hoy, con la jura de los 60 nuevos legisladores.¹⁰²

Frente a esta amenaza, temprano en la mañana el vicepresidente primero y los presidentes de los nuevos bloques de diputados se comprometieron a dar una solución. Caram llamó a una reunión de negociación paritaria para el viernes 5 de diciembre. En ese encuentro, los representantes patronales propusieron una lista de 80 trabajadores, entre contratados y transitorios, a quienes se les aseguraría la presencia en el concurso de ingreso a planta permanente. Sin embargo, allí no aparecían la mayoría de los afiliados y delegados de ATE; por ejemplo, no figuraba el entonces vocal y hoy secretario general de la junta, y estaba conformada, principalmente, por los trabajadores de seguridad. En esas condiciones, ATE, a través de su secretaria general, decidió no firmar el acuerdo. Así, se pasó la reunión a un cuarto intermedio, hasta el martes 9 de diciembre, a sólo un día del recambio de cargos.

En ese contexto, el clima de tensión se profundizaba. A este nuevo encuentro acudió, por parte de ATE, el secretario general adjunto, quien después de varias horas de reunión, finalmente, presionado por las autoridades y los demás sindicatos, y no acatando el mandato de asamblea, decidió firmar la misma lista que había sido presentada en la reunión anterior. De esta manera, según varios delegados, aproximadamente 50 trabajadores representados por ATE quedaban afuera de la posibilidad de concursar un cargo de planta permanente, lo que hacía peligrar su continuidad laboral. Al conocerse esta situación, los vocales de la junta interna pidieron la renuncia inmediata del secretario firmante, quien finalmente decidió tomar una licencia hasta el final del mandato.

¹⁰¹ *Página/12*, “Legislatura”, 03/12/03.

¹⁰² *Infobae*, “Ciudad: gremialistas coparon la Legislatura”, 03/12/03.

2.4. Reconfiguración de la junta interna y resolución del conflicto

A raíz de este hecho, a los pocos días se conformó una organización de trabajadores autoconvocados, por fuera de los sindicatos, en la que los delegados vocales de ATE participaron encabezando su coordinación. Desde esta nueva agrupación es desde donde se retomó rápidamente la demanda por el pase a planta permanente, y a partir del 10 de diciembre se logró avanzar en las negociaciones con las nuevas autoridades legislativas. En ese momento, y frente a lo que supuso la firma de ese acuerdo, los principales delegados de ATE-Legislatura, muchos de ellos fundadores de la junta, dieron un paso al costado y fueron reemplazados en sus funciones por esta fracción de nuevos afiliados y delegados –entre ellos, como dijimos, quien sería elegido secretario general a partir del año 2004–. Así se produjo, de hecho, un cambio de mando del gobierno de la junta.¹⁰³

Una vez asumidos los diputados entrantes y las autoridades legislativas, este nuevo sector de la junta, en el marco de los autoconvocados, interpuso un recurso de amparo. Luego de algunas reuniones con el recientemente asumido vicepresidente primero Santiago De Estrada, donde se le expuso lo arbitrario de la conformación del listado y la exclusión de muchos trabajadores institucionales, se logró la derogación del decreto que autorizaba el concurso del personal allí detallado. Posteriormente, el 24 de diciembre se firmó un nuevo decreto, con una nueva enumeración de empleados. Esta lista incluía al personal presente en el listado anterior, y se sumaban varios trabajadores más. En definitiva, esta medida habilitó a 320 empleados para concursar, y se consiguió que las vacantes de planta permanente que se abrían aumentarían de 215 a 260.¹⁰⁴

Unos meses después, a comienzos de 2004, los delegados de la nueva camada, con el fin de formalizar su presencia preponderante en la junta, decidieron llevar a cabo una serie de medidas. Esto consistió, en una primera instancia, en la renuncia de quince vocales, lo que produjo inmediatamente la acefalía de la junta, y fue seguido, con el visto bueno de la dirigencia del sindicato –contemplado esto en el Estatuto de ATE–¹⁰⁵, por un nuevo llamado a elecciones. Frente a esto, una parte de los delegados más antiguos elevó un reclamo a las

¹⁰³ Este proceso, posterior a la firma del listado por parte del secretario adjunto, fue reconstruido teniendo en cuenta distintas versiones, provenientes tanto de los fundadores de ATE-Legislatura (varios de los cuales luego quedarán afuera de la junta) como de los, por entonces, delegados vocales.

¹⁰⁴ Estas son cifras que presenta la nueva composición de la junta, en una nota titulada “Pase a planta permanente en áreas institucionales”, en su revista *Hechos*, de noviembre de 2004, pero que, a su vez, fueron confirmadas por exdelegados de la junta.

¹⁰⁵ Estatuto de ATE, artículo 75 y su reglamentación.

autoridades de ATE-Capital Federal para impugnar la convocatoria y suspender el acto electoral, el cual fue desestimado. Las nuevas elecciones fueron convocadas para mayo de 2004. Sólo el sector de los delegados nuevos, junto con algunos de los fundadores de la junta –éstos en posiciones de vocalía–, pudo presentar lista electoral; la otra fracción no llegó a la cantidad de candidatos necesarios para armar una lista propia y quedó afuera de la contienda. Como ya mencionamos, producto de esta disputa se conformó al poco tiempo, dentro de ATE-Legislatura, la “Agrupación 15 de Enero”, por parte de aquellos antiguos delegados que quedaron afuera de la lista. Aquí nace una corriente interna que desde entonces pretende disputar electoralmente con la nueva dirigencia de la junta.

Finalmente, a mediados de 2004 se llevó a cabo el concurso y casi la totalidad de afiliados a ATE que estaban en condiciones de concursar ingresaron a planta permanente.¹⁰⁶ A partir de ese año, una vez solucionado el pase a planta permanente y acordados los términos de estabilidad de los trabajadores con tareas políticas,¹⁰⁷ las demandas de esta junta se corrieron significativamente de las exigencias contractuales y se centraron en las peticiones por aumento salarial. Ya en noviembre de 2004 la junta demandaba –también a través de su revista y folletos– un aumento salarial remunerativo de 400 pesos para los trabajadores transitorios y permanentes. En julio de 2006 retomaba un pedido de pago por antigüedad a los transitorios. En diciembre de 2009 se exigía el reconocimiento de toda la antigüedad a los permanentes –desde el primer contrato con el Estado–, y pedían equiparación salarial de los contratados con relación a estos últimos. Todo esto sin contar las demandas de aumento salarial directo que se han venido elevando desde el año 2004 en el contexto de las negociaciones paritarias. Por último, desde ese año, y hasta la actualidad, ha habido un significativo descenso de los conflictos abiertos y, por lo tanto, una importante disminución de las acciones de protesta por parte de ATE-Legislatura.

¹⁰⁶ Decimos “casi” porque, según varios delegados de ATE, en el momento de votación de la lista de candidatos a concursar, por lo que parecería ser una extorsión de parte de una diputada enfrentada política y personalmente con una delegada de ATE –quien se negaba a votar a favor si no se sacaba a esa persona del listado– quedó afuera una vocal y otros 14 afiliados más, quienes fueron dados de baja a medida que transcurría el tiempo de indecisión por parte de ATE. Finalmente, estos empleados no pudieron concursar, sin embargo luego se les garantizó su permanencia como planta transitoria hasta nuevo concurso.

¹⁰⁷ A fines de 2004, en el Convenio Colectivo de Trabajo quedó establecida la estabilidad de los empleados con tareas políticas hasta el final del mandato del diputado por el que ingresaron a la Legislatura.

3. LA APUESTA POR LA NEGOCIACIÓN

Este conflicto de fines de 2003 y comienzos de 2004, que fue el más significativo para esta junta interna, supuso el máximo empleo de medidas de acción directa en su corta historia, como consecuencia de la falta de respuesta de las autoridades a los acuerdos negociados por ATE con los representantes patronales. Sin embargo, a pesar de las acciones y modalidades de protesta a las que nos referimos anteriormente, en comparación con el proceso huelguístico del Hospital Garrahan, el grado de radicalidad fue menor. En el caso de ATE-Legislatura no hubo un sostenimiento a largo plazo de las medidas de fuerza, no se llevó a cabo una progresión en la dureza y extensión de las protestas, y la cantidad de acciones directas fue sustancialmente menor. Por último, a pesar de algunas medidas de fuerza realmente extremas, como la toma del recinto a pocas horas de la jura de los nuevos legisladores, la apuesta y la vía de resolución de los conflictos que primó en esta junta fue, como vimos, la negociación con las autoridades. Así, pudimos hacer mención de algunas de las principales reuniones y encuentros promovidos por ATE-Legislatura con diputados y dirigentes sindicales, con la intención de destrabar la situación de tensión.

En este sentido, podríamos decir que aquí el objetivo primordial de la protesta abierta ha sido, en general, presionar para retomar la negociación. O sea, llevar a cabo ciertas medidas que pongan en riesgo el normal funcionamiento de la Legislatura con la intención de obligar a las autoridades a retomar el diálogo que había sido dejado de lado de manera unilateral y concretar los acuerdos negociados. Diferente es el caso de ATE-Garrahan. Allí no se ponía en juego la materialización de acuerdos previos; más bien el propósito principal del sostenimiento de la acción directa tenía que ver con la búsqueda de acumulación de poder en un contexto inicial de debilidad de la junta. La movilización de los trabajadores del hospital aparecía como una de las pocas salidas posibles frente a la necesidad de acumular fuerzas en un contexto semejante.

Luego de este gran conflicto abierto, nunca más se presentó algo similar para ATE-Legislatura. Desde entonces, la nueva junta interna, salida de esta contienda, se concentró fundamentalmente en la negociación –vía la mesa paritaria– con los demás sindicatos presentes en el lugar de trabajo y con las autoridades patronales. Fue a través de este tipo de negociaciones que, a fines de 2004, se obtuvo la firma del Convenio Colectivo de Trabajo

para los empleados de la Legislatura (otro “recurso institucional” significativo para esta junta). Por otro lado, en el año 2005 también se obtuvo, en el marco de las reuniones paritarias, un importante achatamiento de la pirámide salarial, que significó un aumento importante en la redistribución progresiva de los ingresos del personal.¹⁰⁸

Con respecto al convenio colectivo, éste fue el primero que se firmó en el ámbito del Estado porteño. Para la negociación del mismo, ATE impulsó la creación de una “mesa intergremial” con UPCN y SUTECBA a partir de comienzos de 2004.¹⁰⁹ Este convenio formalizó una serie de derechos para los trabajadores; derechos que hasta el momento no eran tenidos en cuenta. A su vez, la firma de este acuerdo facilitó y facilita el sostenimiento de las conquistas gremiales a través del tiempo, ya que las negociaciones al respecto, que normalmente son anuales, suelen partir de los puntos acordados el año precedente. Así, y como puede verse en el convenio, se lograron varios objetivos. Uno de los puntos más importantes tiene que ver con haber obtenido la modulación de todos los rubros salariales, lo que facilita la discusión de aumentos. Esto implica que en la negociación salarial se discute únicamente el valor módulo, que es la unidad de medida del salario, dejándose de lado las controversias sobre si el aumento va o no al básico y si va o no a toda la escala salarial. La totalidad de los trabajadores de la Legislatura tienen una cantidad determinada de módulos según su categoría –de ahí las diferencias de ingreso–, pero la demanda de incremento salarial de las categorías más altas es la misma que la de las categorías menores, ya que ésta se centra en el aumento del valor del módulo, que repercute en todos los empleados por igual.

En cuanto a los trabajadores de la planta transitoria con tareas políticas, éstos consiguieron, a partir de la firma del Convenio Colectivo de Trabajo, los mismos derechos que el personal de planta permanente, menos aquel del acceso a la carrera administrativa y el de la estabilidad –aunque también se logró obtener el aseguramiento de la continuidad de estos empleados mientras dure el mandato del diputado–. Por último, también a través del convenio, estos trabajadores pasaron a ser beneficiarios de los mismos incrementos salariales que en negociaciones paritarias consiga la planta permanente.

¹⁰⁸ Las propuestas y discusiones al respecto pueden verse en las actas paritarias que van desde mediados de 2004 hasta fines de 2005.

¹⁰⁹ Esta “mesa intergremial” se reúne esporádicamente, principalmente a comienzos de año, para intentar acordar los puntos centrales a tratar en la negociación paritaria con la patronal. Se discuten los temas en los que puede haber un acuerdo intersindical, para llevar una sola posición al respecto.

Por otro lado, y ahora con respecto a la modificación de la grilla salarial, en la paritaria de mayo de 2005, y a iniciativa de ATE, se lograron sacar tres de las diez categorías presentes en el escalafón. Esto significó un achatamiento de la pirámide salarial, lo que redujo la diferencia entre los ingresos más altos y los más bajos, pasándose de una relación de 7 a 1 a otra de 3 a 1. Esto ocasionó un aumento real de aproximadamente el 100% para la categoría más baja.¹¹⁰ A su vez, en parámetros sindicales esto significó una victoria especialmente para ATE, ya que, como vimos, esta asociación representa principalmente a trabajadores de categorías bajas, mientras que SUTECBA tiene prácticamente el monopolio de los empleados ubicados en los niveles más altos del escalafón –nos referimos al personal del viejo Consejo Deliberante–.

Algunos otros logros en las negociaciones paritarias fueron los siguientes. En la de julio de 2005 se obtuvo el adicional por título para la planta transitoria. En 2006 se modificó el convenio colectivo con el fin de regularizar la situación del personal del Servicio de Salud y Asistencia Social, luego de que éste dejara de ser un ente autónomo y volviera a depender de la Legislatura. En la paritaria de mayo de 2007 se creó un Fondo Compensador, como ayuda y complemento para la jubilación de los trabajadores de esta repartición. También hubo mejoras en artículos del convenio colectivo referidos al subsidio por hijo menor de 5 años, a la licencia anual ordinaria, a la licencia por exámenes, al ausentismo y a las licencias por enfermedad. En la paritaria de abril de 2008 se logró un incremento de las asignaciones familiares, pasándose de \$15 a \$30 para el cónyuge a partir del 1° de marzo de ese año, y a \$50 a partir del 1° de enero del 2009. Para el hijo, pasó de \$30 a \$60 a partir del 1° de marzo de 2008, y a \$100 a partir del 1° de enero de 2009. En cuanto a la progresión de los aumentos salariales del período, nos encontramos con lo siguiente: en la paritaria de diciembre de 2004 se fijó el valor del modulo en \$5; en julio de 2005 pasó a ser de \$6; y en junio de 2006 la unidad retributiva era de \$7,14; en mayo de 2007 aumentó a \$8,32; y en abril de 2008 se acordó el valor del modulo en \$9,15, retroactivo a marzo, en \$9,73 a partir del 1° de agosto, y un aumento a \$9,95 a partir del 1° de octubre de ese año.

Este conjunto de aumentos continuos, y los logros obtenidos que mencionamos más arriba, son principalmente el producto de la negociación paritaria, a partir de la conformación de una mesa intergremial y el apoyo en el recinto de ciertos diputados afines políticamente. A pesar de las acciones directas que detallamos más arriba, en el caso de ATE-Legislatura la

¹¹⁰ *ATE es de todos. La revista de ATE-Legislatura*, “ATE y los acuerdos paritarios”, Año 1, N° 1, 2008, p.5.

prioridad está puesta en el diálogo y la negociación con los funcionarios, cuestión que se incrementó a partir del año 2004 con el cambio de mando de la junta interna. El resultado de esta modalidad de resolución de los conflictos laborales ha sido la obtención, paulatina y pausada, de beneficios para los trabajadores a través de los años. Con esto queremos decir que lo conseguido en los momentos de negociación con las autoridades no suele ser un gran cúmulo de conquistas, sino más bien, una serie de pequeñas victorias que logran adquirir un sentido pleno a partir de su acumulación a través del tiempo. Parece ser que aquí, a diferencia de lo sucedido en ATE-Garrahan, nos encontramos con un ritmo de comportamiento más bien lento, que parece responder al método negociador, propio de esta junta interna. Un proceder sutil, de ida y vuelta, de pequeños triunfos y pequeños fracasos.

4. RECURSOS ALIANCISTAS Y LÍMITES A LA ACCIÓN SINDICAL

Como venimos sosteniendo, los *recursos aliancistas* de ATE-Legislatura han jugado un papel importante en los logros obtenidos a través de los años. En un primer momento, su apoyo estratégico supo estar en la cúpula sindical. Ésta solía otorgarle un respaldo material, a través de afiches, medios de difusión, transporte, infraestructura para actos y movilizaciones, etc., pero, a su vez, también una protección que tenía que ver con el hecho de interceder en los conflictos por los que atravesaba la junta y negociar con las autoridades de turno. Esta etapa, como vimos, terminó definitivamente en 2006. A partir de entonces comenzó un segundo momento, donde –dado el vacío de apoyos externos– ATE-Legislatura se vio en la necesidad de reconfigurar sus alianzas. De esta forma, afianzó cada vez más su relación con aquellas otras juntas internas que también formaban parte de la nueva lista verde y negro, quienes igualmente se enfrentaban con la dirigencia sindical. Por último, profundizó aun más su vínculo con aquellos legisladores y autoridades de la Legislatura que se encontraban, de

alguna manera, cercanos al kirchnerismo –muchos de ellos compañeros militantes de delegados de la junta–.¹¹¹

Así, y como puede observarse, algunos integrantes de ATE-Legislatura han desarrollado, a través de los años, una relación cercana con varios de los diputados porteños. Esta proximidad parece haberles facilitado la negociación de varios de los logros obtenidos a favor de los afiliados y trabajadores en general. La posibilidad de dialogar con compañeros militantes –quienes, a su vez, han llegado a hacer las veces de paritarios patronales–, yendo a su despacho o a través de charlas meramente informales, les ha permitido alcanzar un alto nivel de negociación y, como consecuencia, conseguir una serie de importantes conquistas, bajo el visto bueno de quienes, efectivamente, son los empleadores de turno en ese lugar de trabajo.

Sin embargo, a pesar de estos beneficios, creemos hallar aquí un escenario de cierto riesgo para los integrantes de la junta. Así, nos encontramos con lo que podríamos considerar como una tensión propia de este tipo de relaciones: la que se da entre las vinculaciones políticas de los delegados y su defensa de los intereses gremiales de los trabajadores. En este contexto, nos preguntamos si el nivel de confianza y proximidad con los legisladores no se convierte en un riesgo potencial al momento de necesitar aplicar medidas severas contra la parte patronal. Esta relación estrecha ¿no pone límites al empleo de medidas de acción directa, como las llevadas a cabo a fines de 2003? Recordemos que, en ese entonces, la principal aliada era la cúpula sindical, y el vínculo con los diputados no era tan fuerte.

Es cierto que, desde el año 2003, el nuevo contexto económico del país ha hecho posible un mejoramiento de las condiciones generales de los trabajadores estatales, lo que se ha visto reflejado en el aumento del nivel de ingresos de los empleados y el mejoramiento de las condiciones contractuales. Pero, aun en una situación macroeconómica de este tipo, una modificación en la dirección política podría fácilmente alterar la orientación actual y poner en riesgo ciertas opciones a favor de los intereses de los trabajadores –cuestión que ha sucedido varias veces a lo largo de la historia argentina–. Lo que nos preguntamos es si, frente a un hipotético cambio de este tipo, la conducción de base de esta junta interna no se hallaría de

¹¹¹ Como señalamos más arriba, hay que tener en cuenta que algunos exintegrantes de ATE-Legislatura posteriormente pasaron a ser diputados porteños, y varios de ellos son compañeros de militancia desde hace décadas. Por ejemplo, el caso del secretario general de esta junta desde el año 2004, habla de un militante partidario con una larga experiencia. Nos referimos a alguien que estuvo involucrado en la fundación del FREPASO y mantiene relaciones estrechas con sus antiguos dirigentes.

alguna manera limitada en su acción sindical por su cercanía con los empleadores de la Legislatura. O sea, la respuesta gremial frente a un hecho semejante, ¿no encuentra ciertos condicionamientos en un contexto de estrecha confianza entre antiguos o actuales militantes partidarios, unos con el papel momentáneo de empleadores y los otros con el de empleados? ¿Hasta dónde se puede ir en una ofensiva sindical contra patrones que, a su vez, son compañeros militantes de un mismo partido o una misma causa? Parecería que nos encontramos frente a ciertos límites que tienen que ver con la posibilidad de preponderancia de los intereses políticos o partidarios en un espacio gremial.

Así es como entramos en un terreno de discusión en torno a la relación entre intereses gremiales y aquellos de tipo partidarios. ¿Los delegados priorizarán su identidad como trabajadores o terminarán defendiendo los intereses partidarios que los cobijan y por los que tanto han luchado? Por supuesto que esta pregunta no tiene una respuesta anticipada, y tampoco se presentaría en la realidad en términos tan categóricos. Sin embargo, sí nos permite pensar la tensión presente al interior del campo sindical entre lo estrictamente gremial y las tradiciones políticas. La respuesta concreta a esta pregunta surgirá del proceso mismo de conflicto o de crisis, donde probablemente haya grises, idas y vueltas, diferentes posicionamientos. ¿Dónde está el límite a la actividad partidaria –si es que lo hay– en una institución sindical que, *a priori*, debería poner los intereses de los trabajadores por encima de cualquier otro interés? Nuestra intención no es aquí dar una solución puntual a estas cuestiones, sino más bien abrir un conjunto de preguntas que nos permita pensar este tipo de relación, sumamente dinámica y compleja.

Con respecto al caso específico de ATE-Legislatura, la duda queda planteada. Nos encontramos aquí con una tensión que viene dada por el doble carácter de los delegados gremiales, que son, a su vez, militantes partidarios. Esta vinculación estrecha con quienes son sus empleadores de turno –cuestión que no sucede en el caso de ATE-Garrahan–, ¿condiciona el modo y el repertorio de la acción sindical?

Creemos que así como ATE-Garrahan se encuentra, de algún modo, frente a una tensión entre la búsqueda de los objetivos políticos de su dirigencia y las reivindicaciones gremiales de la base –lo que en el año 2005 parece haber generado un alargamiento de las medidas de acción directa y un agotamiento de sus fuerzas–; en ATE-Legislatura, la alianza y estrecha confianza con quienes hacen las veces de empleadores parece entrar en tensión con la autonomía de la entidad sindical –la que, por definición, en primera instancia debería defender

los intereses de los trabajadores—. Efectivamente, lo que aquí parece ponerse en juego es la vieja cuestión de la autonomía de los sindicatos frente a los proyectos partidarios.¹¹²

5. ALGUNAS PREGUNTAS MÁS

En ATE-Legislatura nos encontramos con una junta unida. Nos referimos al grado de su articulación interna. La vinculación estrecha entre los diferentes delegados –muchos de ellos con posiciones político-partidarias diferentes– queda de manifiesto en el día a día de la práctica sindical en el local gremial. Uno puede ver allí la confianza con la que se relacionan, el compartir cotidiano de temas vinculados o no al ámbito de trabajo, las bromas, las risas, etc. También la apelación permanente a un Nosotros y a un Ellos que parece fortalecer aun más los lazos de pertenencia al grupo y su identidad. A su vez, y como lo mencionamos anteriormente, el apoyo de los principales dirigentes de base al proyecto político nacional –el sentirse parte de esa empresa, desde un determinado lugar de trabajo– parece contribuir fuertemente a la conformación de un vínculo estable y duradero entre las distintas posiciones allí presentes.

En este sentido, es necesario señalar que en ATE-Legislatura no encontramos, como sí hallamos en ATE-Garrahan, una relación meramente de alianza política entre los diferentes sectores que la componen. Aquí distinguimos la presencia de algo que va más allá de la pertenencia a un proyecto programático en común; percibimos un compartir cuestiones que trascienden lo estrictamente político. Hablamos de “formas de ser” y conductas que, podríamos decir, hacen a una cosmovisión en común. Nos referimos a cuestiones más generales, que involucran a los delegados en el plano de la práctica cotidiana, los diálogos, los diversos intereses (el fútbol, la vestimenta, los libros, las mujeres, los hombres, etc.). Se trata de un compartir más allá de la política, que tiene como consecuencia un tipo de vinculación y

¹¹² Esta discusión se remonta, por lo menos, a los años de supremacía de la corriente sindicalista en el movimiento obrero argentino –nos referimos principalmente a la década de 1920–. Esta tendencia entendía que los intereses partidarios de los trabajadores debían quedar totalmente de lado al momento de ingreso en una entidad gremial. El sindicato debía responder a los intereses económicos de la clase como un todo, más allá de las elecciones partidarias de sus integrantes. Este posicionamiento fue tildado de economicista y corporativo, principalmente por socialistas y comunistas (Godio, 1988; Del Campo, 2005).

un grado de organización diferente al que se da en el caso de la junta interna del Hospital Garrahan. La unidad se basa, además de en elementos políticos compartidos, también, de alguna manera, en marcos culturales en común. Y podríamos decir que el resultado es una suerte de “bloqueo” aun más coherente y fuerte que el que vimos para el caso de ATE-Garrahan; una suerte de “fusión” aun más orgánica.

Pero, más allá de estas diferencias en el grado de organización de la junta, o sea, en el nivel de su unidad interna (alianza y hegemonía), lo que deberíamos rescatar aquí es que, en ambos casos, nos encontramos con una vinculación estrecha de los delegados entre sí. Hallamos en las dos juntas un alto grado de articulación entre los distintos sectores que las componen, y, de esta forma, las mismas preguntas que realizamos en el capítulo anterior – aquellas que establecían una relación entre el grado de unidad de la junta y los resultados obtenidos por la misma– pueden actualizarse para el caso de ATE-Legislatura. ¿Este alto nivel orgánico de la junta interna es un elemento importante para tener en cuenta a la hora de explicar los resultados de la acción sindical? ¿Qué papel juega en el sostenimiento de una acción externa –sea de tipo confrontativa o negociadora– el grado de articulación de la entidad gremial de base? ¿Se trata de la plataforma necesaria a partir de la cual se erige la organización de los afiliados, y de los trabajadores en general, para sostener las medidas de fuerza? ¿Se trata de un puntal imprescindible para el mantenimiento de las acciones llevadas a cabo por los trabajadores? ¿Se trata de un punto de partida esencial para una negociación que no presente fisuras? ¿Se trata de un sostén básico para la acción coordinada de todos los delegados? Todas estas son preguntas que intentaremos responder más adelante.

Por otro lado, también aquí nos preguntamos por la relación entre el estilo de comportamiento de ATE-Legislatura y el predominio de determinado método para el procesamiento de los conflictos laborales. En el capítulo anterior indagábamos en torno a la relación entre el carácter riguroso y disciplinado de ATE-Garrahan y su relación con el método confrontativo. Aquí podemos establecer el mismo tipo de pregunta, pero con relación al estilo particular de esta junta. ¿Cómo podríamos definirlo?

Creemos que lo que en ATE-Legislatura predomina es, de alguna manera, la contracara de lo que sucede en la junta del Hospital Garrahan. Mientras ésta última se caracteriza por su formalismo, su rigurosidad, su disciplina, aquí hallamos un comportamiento

más bien de tipo informal, donde no se suele prestar atención a las instancias formales por su formalidad misma, sino más bien por el hecho de si éstas traen o no réditos gremiales y políticos a los afiliados y delegados. También predomina en el local gremial un clima “descontracturado”, donde, como observamos, nos encontramos con bromas, comentarios disparatados, discusiones a un nivel elevado de voz, charlas sobre cuestiones que no tienen nada que ver con el lugar de trabajo ni con la política, risas y carcajadas. A su vez, este nivel de “informalidad” también puede observarse en la manera a través de la cual se seleccionan los candidatos a delegados y los paritarios. Como mencionamos más arriba, ambas cuestiones suelen discutirse en el día a día en el local gremial, durante los meses previos a la decisión final, frente a la escasez de reuniones formales llamadas para tratar el asunto.

Entonces, frente a las características propias del estilo de ATE-Legislatura, nos preguntamos si éstas tienen algún tipo de relación con su método privilegiado de resolución de los conflictos –nos referimos a la negociación–. Así, como antes nos interrogábamos por la relación entre el estilo riguroso y disciplinado de ATE-Garrahan y el predominio de una metodología confrontativa, ahora nos planteamos esta otra pregunta: ¿la modalidad de conducta pragmática y “desestructurada” tiene algún tipo de relación con el hecho de que esta junta haya privilegiado la negociación como mejor forma para la resolución de los conflictos?

Finalmente, adoptando todos estos interrogantes, nos preguntamos lo siguiente. En el caso de ATE-Garrahan ¿hay alguna correspondencia entre la concepción de las relaciones laborales como lucha de clases, su comportamiento riguroso y disciplinado, y su metodología confrontativa, directa y vertiginosa? Por otro lado, ¿existe alguna conexión entre la concepción de las relaciones laborales como disputa cotidiana de intereses –donde ambas partes pueden resultar beneficiadas–, la “informalidad” que predomina en ATE-Legislatura, y la opción por la negociación cotidiana y gradual? Deberíamos pensar en la posibilidad de que la forma de entender las relaciones laborales condicione el estilo de comportamiento y las vías privilegiadas para la resolución de los conflictos.

Volveremos sobre esta cuestión en la tercera parte de esta tesis, donde llevaremos a cabo una comparación general sobre la dinámica interna y sobre las acciones externas de las tres juntas. Por lo pronto, pasemos al siguiente capítulo, donde realizaremos una caracterización general del caso de estudio restante.

CAPÍTULO VI

ATE-DESARROLLO SOCIAL

Y LA DISPUTA ENTRE TRADICIONES

Me parece que las diferencias eran de metodología, de concepción política, de lectura del contexto, de un marco de definición de la realidad, y de una negociación un poco más adulta. Porque al final parece que la maximización es para no lograr nada.

Delegado ATE-Desarrollo Social - "sector peronista"

Estos tipos, nos juntábamos en reunión de junta, y era: "Bueno, en mi sector hay este quilombo, este otro quilombo y este otro quilombo". "Bueno, ¿por qué no salimos a hacer un reclamo o algo?", decíamos nosotros. Y ellos: "No, no es momento de hacer quilombo". Nunca era momento de hacer quilombo.

Delegado ATE-Desarrollo Social - "sector verde"

Se les empezó a ir de las manos. Yo hablaba en las asambleas y me acuerdo que me llamaban y me pedían que aminore el discurso. Ya empezaba a haber problemas en la junta y nosotros ya empezábamos a reunirnos aparte. Nos iban dejando afuera de ciertas cosas. Empezaban las discusiones adentro de la junta, y empezaban los "no, no, no".

Delegado ATE-Desarrollo Social - "sector Barrios de Pie"

Nosotros teníamos como una actitud mucho más confrontativa con la patronal, teníamos como más interés de generar activamente participación en las bases. Queríamos construir eso justamente, desde ese lugar, creíamos que esa era la manera. Y nos encontrábamos como con discursos mucho más lavados. Con negociaciones como un poco más lentas, con ciertos tiempos.

Delegado ATE-Desarrollo Social - "sector trotskista"

En este capítulo expondremos las principales características de la dinámica interna presente en la junta de ATE-Desarrollo Social. Daremos cuenta de la conformación de esta entidad sindical de base, su composición política y su relación con la cúpula del sindicato. También haremos hincapié en el particular rasgo de integración y cohesión que tuvo esta junta desde su fundación hasta aproximadamente el año 2005, y las causas de su reconfiguración a partir de entonces. Más adelante desarrollaremos los principales aspectos de lo que fue el más importante conflicto que atravesó ATE-Desarrollo Social desde su creación. En este sentido, daremos cuenta de las condiciones contractuales en las que se encontraban los trabajadores, la organización de los mismos y la intervención de la junta interna en esta problemática

específica. A su vez, presentaremos la estrategia dilatoria que caracterizó a las autoridades del ministerio de Desarrollo Social de la Nación, la que parece haber condicionado la forma que tomó el conflicto y el resultado global del mismo.

Por otro lado, pondremos especial hincapié en los procesos de división y ruptura de la junta interna. Éstos surgen a raíz de las disputas que se inician en ATE-Desarrollo Social a partir del año 2005, entre las distintas fracciones que comienzan a formar parte de esta entidad de base. A su vez, indagaremos sobre la crisis de liderazgo que padeció la junta desde ese último año, y sus consecuencias en la dificultad para resolver en profundidad la cuestión contractual y precarizante de los empleados –asunto que caracteriza la relación laboral en este ministerio–. También nos preguntaremos por la posibilidad de una reunificación de la junta interna a partir del año 2009 y los límites que, en este sentido, impone una alianza meramente coyuntural entre las fracciones que la componen. Por último, ensayaremos algunas hipótesis sobre la relación existente entre el grado de cohesión interna que asume la junta y los resultados gremiales que ésta logra alcanzar.

1. LA DINÁMICA INTERNA

1.1. Conformación de la junta interna y relación con la cúpula sindical

En 1995, la Secretaría de Acción Social comenzó a depender directamente de la Presidencia de la Nación y pasó a denominarse Secretaría de Desarrollo Social, lo que dio lugar a la creación de una nueva jurisdicción dentro del Estado. Fue por esta razón que la dirigencia de ATE decidió, en 1996, llamar a elecciones para normalizar esta nueva repartición. En esos comicios se presentaron dos listas. Una de ellas agrupaba a antiguos delegados del viejo Ministerio de Bienestar Social, quienes tenían el apoyo de la cúpula sindical –nos referimos a ANUSATE-Lista Verde–; la otra era una lista de nuevos trabajadores.

Finalmente, la primera de estas listas se impuso en los comicios con la diferencia mínima de un voto. Pero, ese mismo día comenzaron a circular denuncias de irregularidades, tanto de parte de los candidatos perdedores como de los mismos afiliados. Esta presión, a lo largo de varios días, llevó, a la postre, a que el sindicato declare nulas las elecciones. Fue recién al año siguiente, en 1997, cuando la cúpula dirigencial anunció nuevamente una convocatoria a las urnas. En esta otra oportunidad, solamente el nuevo sector –que aparentemente había perdido el año anterior– presentó lista de candidatos, ahora auspiciada por ANUSATE y, por lo tanto, con color verde.¹¹³ De esta forma, se normalizó definitivamente esta nueva jurisdicción estatal, que a partir de diciembre de 1999 –con la asunción del gobierno de la Alianza– pasaría a tener el rango de ministerio.¹¹⁴

Sin embargo, y desde el momento de su creación, esta junta no parece haber seguido claramente los pasos marcados por ANUSATE para los delegados que dicen pertenecer a su histórica lista. El fundador y conductor de la junta provenía de una militancia en la juventud peronista de izquierda de la década del 60 y 70, donde había conseguido un puesto medio dentro de la conducción de Montoneros. Su tradición política continuó a través de los años ligada al peronismo, y, en este sentido, sus diferencias con la dirigencia del sindicato provocaron algunos cortocircuitos. Según él, no compartía el viraje al que, a comienzos de la década del 90, había apuntado ANUSATE como maniobra para salirse definitivamente del PJ y de la CGT. En varias ocasiones se había expresado en contra de la construcción de una nueva central sindical y del intento de creación de una nueva identidad política, por fuera del peronismo –esto fue confirmado por otros delegados de la junta–. Varias veces lo había hecho en público, tanto en los plenarios de delegados como en reuniones con las autoridades. A pesar de estas diferencias, durante los primeros años obtuvieron el apoyo de la dirección sindical. Entendemos que mucho tuvo que ver con esto la necesidad de consolidar la presencia de ATE en una nueva repartición estatal, donde también se encontraba UPCN. Por otro lado, la cúpula necesitaba a estos delegados para aumentar la afiliación en ese lugar de trabajo, y

¹¹³ Los datos sobre los primeros años de esta junta interna fueron obtenidos a través de entrevistas con cuatro de los delegados fundadores y con dos de los candidatos de la lista rival de 1996, que luego pasaron a formar parte de esta junta. Además, se tuvo en cuenta las “Memorias” de ATE y los números del periódico de la asociación – “El Trabajador del Estado”– de aquellos años (1996-1999).

¹¹⁴ Desde su fundación en 1997, no ha habido listas opositoras que compitiesen por el gobierno de esta junta interna. Luego de los controvertidos comicios de 1996, con la participación de dos listas, no se realizaría más una elección competitiva en ATE-Desarrollo Social (Fuente: Actas de Proclamación de la Junta Electoral del Consejo Directivo de ATE-Capital Federal, Junta Interna de Delegados Desarrollo Social de la Nación, 1997, 1999, 2001, 2003, 2005, 2007, 2009).

ellos necesitaban al sindicato para institucionalizar y empoderar su práctica gremial y política.¹¹⁵

Desde su fundación, la junta comenzó a crecer en afiliados y participación. Esto empezó a hacerse visible durante las movilizaciones convocadas por la dirigencia del sindicato a partir del año 2001, momento en que ATE-Desarrollo Social llegó a 312 adherentes.¹¹⁶ A estas marchas solían asistir –según algunos exdelegados entrevistados– “una cantidad importante de los afiliados del ministerio”, lo que, de alguna manera, producía inquietud en la cúpula sindical, que no controlaba directamente el sector. A su vez, a esta particular relación con la dirigencia del sindicato se sumaba el hecho de que, mientras ésta había apostado al gobierno de la Alianza y tenía fuertes vínculos con funcionarios del ministerio, la junta interna arremetía fuertemente contra la administración de, por entonces, la Ministra de Desarrollo Social, Graciela Fernández Meijide. Las demandas, en aquel momento, tenían su origen, principalmente, en los despidos masivos que se habían producido en la navidad de 1999, cuando, según los delegados de aquel entonces, las autoridades decidieron no renovar los contratos de aproximadamente 400 trabajadores de esa repartición.

En este contexto, y creemos que debido a cierta avanzada por parte de un sector que los desafiaba y que ellos no podían dominar –y que, además, era fuente de críticas a su proyecto de un sindicalismo de movimiento social¹¹⁷–, la cúpula del sindicato decidió, en 2002, dividir esta junta interna a partir de la creación de otra nueva, a nuestro entender, con el propósito de descentralizar el poder en ATE-Desarrollo Social. Esta nueva junta reunía ahora a los trabajadores de la Comisión Nacional de Pensiones, un organismo descentralizado del ministerio. Así, a partir de ese año, los delegados y afiliados que trabajaban en ese organismo dejaban la junta de Desarrollo Social y pasaban a responder a esta otra entidad de base. Esta maniobra reducía la cantidad de afiliados y delgados de la junta conformada en 1997.

¹¹⁵ En las siguientes elecciones de junta interna –nos referimos a las de 1999 y 2001– la composición de los delegados de ATE-Desarrollo Social se mantuvo casi inalterada. A su vez, durante toda esta etapa, se consolidó la posición de conductor de base de su secretario general.

¹¹⁶ Fuente: Acta de Proclamación de la Junta Electoral del Consejo Directivo de ATE-Capital Federal, Junta Interna de Delegados Desarrollo Social de la Nación, 2001.

¹¹⁷ La fundación del CTA en 1992 fue, desde un comienzo, un proyecto de creación de un sindicalismo de movimientos sociales, que reagrupase no sólo a trabajadores, sino también a desocupados, movimientos de pueblos originarios, ecologistas, agrupaciones barriales, etc. (Armellino, 2005).

1.2. Recambio y movilidad de los delegados

Si tenemos en cuenta la conformación definitiva de las sucesivas listas verdes que se han presentado en las elecciones que van de 1997 a 2009, se puede señalar la presencia de un nivel de recambio medio de los integrantes de esta junta; nivel que coincide con aquel de ATE-Garrahan y de ATE-Legislatura. Por otro lado, también nos encontramos con un grado de movilidad al interior de esta entidad de base que va de medio-bajo a medio-alto (de 25% a 75%), según la cantidad de mandatos llevados a cabo por delegado.¹¹⁸

Durante toda esta etapa, la cantidad de integrantes de la junta interna fue variando, y lo hizo de la siguiente manera: 16, 12, 14, 16, 25, 33 y 40. A su vez, con los años también se fue alterando la cantidad de secretarías y de vocalías. En estos siete períodos de gobierno han sido, en total, 92 los delegados que han formado parte de las sucesivas juntas. El recambio total de delegados, en todo este tiempo, hubiese supuesto la presencia de 156 personas, por lo tanto el número de 92, para esta junta interna, habla de una tasa de recambio media que corresponde al 59% para todo el período. Veamos el siguiente cuadro.

Cuadro 6. Delegados por cantidad de mandatos – Junta Interna ATE-Desarrollo, 1997-2009

MANDATOS DE GOBIERNO	1 mandato	2 mandatos	3 mandatos	4 mandatos	5 mandatos	6 mandatos	7 mandatos	TOTAL
CANTIDAD DE DELEGADOS	55	20	11	4	0	2	0	92
PORCENTAJE	60%	22%	12%	4%	0%	2%	0%	100%

Fuente: Elaboración propia sobre la base de las Actas de Proclamación de la Junta Electoral del Consejo Directivo de ATE-Capital Federal (Junta Interna de Delegados Desarrollo Social de la Nación 1997, 1999, 2001, 2003, 2005, 2007, 2009).

En primer lugar, de entre estos 92 delegados, ninguno estuvo presente en los siete períodos. Solamente 2 delegados han formado parte de seis mandatos. De estos últimos, ninguno ha permanecido en el mismo cargo. A pesar de esto, uno de los dos se ha mantenido siempre en el segmento de secretarías (una vez como secretario general, tres como secretario gremial, una como secretario adjunto y otra como secretario de acción política), mientras que el otro estuvo dos períodos como vocal, tres en secretarías y nuevamente otro como vocal. Por otro lado, de ese total de 92 delegados, ninguno ha estado presente en cinco mandatos.

¹¹⁸ Todos los datos presentes en este acápite surgen de las Actas de Proclamación de la Junta Electoral del Consejo Directivo de ATE-Capital Federal (Junta Interna de Delegados Desarrollo Social de la Nación, 1997, 1999, 2001, 2003, 2005, 2007, 2009).

En segundo lugar, 4 son los delegados que han formado parte de cuatro de estos gobiernos, lo que habla de un leve incremento en comparación con aquellos que permanecieron como delegados en seis mandatos. 3 de estos delegados han sido vocales (uno de ellos en una oportunidad, otro en dos y el último tres veces). Sólo 1 de estos 4 ha permanecido en el segmento de secretarías, siendo una vez secretario administrativo y las tres restantes, secretario general.

En tercer lugar, fueron 11 los delegados que formaron parte de tres de las siete juntas internas de esos años. Sólo 1 de estos delegados se mantuvo en el segmento de secretarías (dos veces secretario general y una vez como adjunto). Del resto, 4 estuvieron los tres períodos como vocal, otros 4 tuvieron dos mandatos como vocal, y 2 más fueron vocales una sola vez.

Luego nos encontramos con 20 delegados que formaron parte de dos gobiernos. De estos, solamente 3 estuvieron las dos veces en secretarías. Del resto, 5 estuvieron una vez en cada segmento de la junta, y 12 estuvieron sólo en vocalías.

Por último, vemos una gran cantidad de delegados que tuvieron un sólo mandato en el período mencionado. Estamos hablando de 55 por sobre 92 delegados. De estos 55, solamente 12 estuvieron en secretarías, el resto, 43, fueron a puestos de vocalía.

Nuevamente, con este desarrollo puede verse cómo los puestos de secretarías se concentran en manos de los delegados que más cantidad de mandatos tienen. En cambio, las vocalías son, en su gran mayoría, repartidas entre aquellos que repitieron pocas veces su mandato o que estuvieron en un sólo período de gobierno. Estas tendencias se repiten de la misma manera en los casos de ATE-Garrahan y de ATE-Legislatura.

Como conclusión podemos decir que la mayoría (el 60%) de los trabajadores que fueron delegados en alguna fase del período 1997-2009 no repitió esta función. Por otro lado, y al igual que en los otros dos casos de estudio, el cuadro nos muestra cómo la cantidad de delegados que continúa con el cargo gremial disminuye cuanto más son los períodos de gobierno en los que participan. Mientras que el 22% de los delegados estuvo presente en dos gobiernos de la junta interna, el 12% estuvo en tres, el 4% en cuatro mandatos y sólo el 2% en seis de los siete períodos.

Finalmente, además de encontrarnos con una tasa media de recambio de delegados, hallamos en esta etapa, para aquellos que tuvieron más de un mandato, diferentes grados de movilidad entre los segmentos de la junta. En el caso de aquellos 20 que estuvieron en dos períodos, sólo 5 se movieron entre ambos segmentos, lo que da cuenta de una movilidad medio-baja (25%). Para aquellos que estuvieron tres períodos, hubo una mayor movilidad; de los 11 delegados, 6 se movilizaron (55%). En el caso de aquellos 4 delegados que estuvieron en cuatro mandatos, 3 se movieron entre segmentos (75%). Por último, de los 2 delegados que estuvieron en seis gobiernos de la junta, 1 es el que se movilizó (50%).

En la historia de ATE-Desarrollo Social ha habido 4 secretarios generales, sin embargo deberíamos hablar de principalmente 2 dirigentes, quienes han sido los conductores de la junta. Uno de ellos es su fundador y la persona a la que estuvimos haciendo referencia en el acápite anterior; el otro es un delegado, ligado fuertemente a ANUSATE, que recién ingresará a ATE-Desarrollo Social con las elecciones internas del año 2003.

1.3. De la cohesión a la reconfiguración de la junta interna

Desde su fundación, la junta estuvo gobernada por un amplio sector peronista. Esta entidad de base logró unificarse fuertemente durante el gobierno de la Alianza. Fue a lo largo de la administración Fernández Meijide, que esta junta logró alcanzar un alto nivel de unidad, frente a la avanzada neoliberal que continuó esos años, y hasta el estallido social de fines de 2001. En ese contexto, no sólo encontrábamos un conjunto de delegados, afiliados y empleados movilizados por la crítica situación económica de los trabajadores, sino también, hallábamos una fuerte acción de protesta por parte de una junta peronista contra un gobierno de dirección radical. Entendemos que esto ha sido un elemento importante para el logro de una fuerte *articulación* entre los delegados. Aquí vemos, nuevamente, el papel jugado por el *adversario* ideológico en la conformación de un cierto nivel de organización en una entidad sindical de base. El enemigo como factor externo de enlace entre los diferentes integrantes de una junta interna.

Como acabamos de mencionar, en ese momento, y más allá de algunos delegados independientes, la junta estaba integrada, en su mayoría, por militantes peronistas. Algunos habían comenzado su actividad política en la década del 60, como su fundador y principal

referente. Otros lo hicieron a partir de los años 80, con el retorno a la democracia y la propuesta de un “peronismo renovado”. Por último, nos encontramos con algunos delegados, sobre todo jóvenes, que comenzaron a involucrarse en política recién a partir de fines de la década del 90, en el contexto de una crisis general del modelo neoliberal en el país. Esta particular conformación de ATE-Desarrollo Social continuó hasta fines de 2003, más allá del recambio de algunos integrantes y cierta movilidad en su interior. Hasta ese momento, el *liderazgo* de la junta era claro y, al parecer, su dirección estaba dada por este sector peronista. El resto de los delegados –los independientes– prácticamente no participaban de las instancias de diálogo y decisión. De hecho, y según algunos delegados y exdelegados, concurrían poco al local gremial. El grupo de militantes peronistas había logrado formar lo que podríamos denominar “un bloque cerrado”, en cuyo interior predominaba un alto grado de confianza y un fuerte respeto hacia el máximo dirigente de la junta. La conducción de este sector estuvo siempre en manos de esta misma persona.

Pero este equilibrio y unidad de la junta comenzó, de a poco, a estar amenazado. Dos fueron los hechos que implicaron un desafío a la conducción peronista. Uno de ellos tuvo que ver con el alejamiento, en el año 2002, de parte de los delegados de la junta. Como ya mencionamos, esto se debió a la división de esta entidad de base por parte de la cúpula sindical, y a la creación de otra junta dentro del ministerio. En ese movimiento ATE-Desarrollo Social quedó reducido en sus delegados. El otro hecho importante tuvo que ver con el ingreso, a partir del año 2003, de una gran cantidad de nuevos trabajadores al ministerio y, a través de esto, de nuevas afiliaciones. Ambos elementos condujeron a la necesidad de incorporar más delegados a la junta interna. Para poder responder a los flamantes adherentes y para implementar campañas de afiliación de los recientes ingresantes, la junta necesitaba, a su vez, nuevos integrantes.

Con este propósito, en las elecciones internas de fines de 2003, el secretario general de ATE-Desarrollo Social decidió incorporar a un exdelegado de ATE de la Secretaría de Acción Social de la Nación. Nos referimos a un trabajador con amplia experiencia gremial, militante de ANUSATE-Lista Verde, y antiguo contrincante en las controvertidas elecciones internas de 1996. A su vez, también decide recibir dentro de la junta a algunos de los jóvenes recientemente ingresados al ministerio, quienes no poseían una clara tradición política. Con respecto al primero, su incorporación tuvo que ver, según el secretario general, con la experiencia de esta persona, la que parece haber pesado más que su militancia en ANUSATE.

Es probable que el sector peronista haya creído poder controlar cualquier intento de disputa por la dirección de la junta. Con respecto a los segundos, la decisión se debió a la necesidad de incorporar nuevos integrantes para intentar dinamizar un espacio gremial que, después del desprendimiento del año 2002, había caído en cierta quietud.

Durante los primeros dos años, la neutralización política del dirigente de base que respondía a ANUSATE fue llevada a cabo, al parecer, sin mayores problemas. De 2003 a 2005 esta persona trabajó a la par del viejo sector dirigente de la junta y no intentó ningún tipo de desafío a la histórica conducción. Quizá esto tenga que ver con que, por un lado, el sector peronista estaba fuertemente unido y, por otro lado, con que el grupo de los jóvenes independientes era pequeño y por él desconocido. La mayoría de los delegados aun seguía perteneciendo a la vieja fracción peronista. Estos fueron años de relativa tranquilidad, donde no hubo conflictos importantes encarados por la junta. La diferencia tenía que ver con que ahora la conducción peronista era acompañada por algunos jóvenes ingresantes y por un delegado cercano a la cúpula sindical.

Pero este equilibrio no duró más allá de dos años. Un verdadero cambio interno se produjo a partir de las elecciones de junta de fines del 2005. Una de las condiciones de posibilidad para esta transformación, tuvo que ver con el hecho de que en 2004 ingresó como autoridad de la Subsecretaría de Organización y Capacitación Popular del ministerio, Jorge Ceballos, dirigente del Movimiento Barrios de Pie, por entonces una de las principales organizaciones sociales que había nacido en el contexto crítico de diciembre de 2001. A su vez, junto con este dirigente ingresaron a trabajar a esta repartición varios militantes de la agrupación. Luego, con la realización de entrevistas a algunos de estos activistas, llegaríamos a la conclusión de que muchos de ellos eran jóvenes que habían debutado en política con los sucesos ocurridos en 2001 y 2002, carecían de una formación político-partidaria y se identificaban con la irrupción y el avance de los movimientos sociales desde fines de la década del 90. Su acción pública, hasta ese momento, estaba ligada a la realización de piquetes y la demanda de trabajo (Lenguita, 2004; Maneiro, 2009). Al ingresar al ministerio, muchos de estos nuevos trabajadores decidieron afiliarse a ATE, símbolo por entonces de la resistencia sindical al neoliberalismo (Duhalde, 2009).

Al poco tiempo, varios de los recientes afiliados comenzaron a acercarse a la junta interna. Su intención, desde el principio, como ellos afirman en las entrevistas, era participar en el ámbito sindical dentro del lugar de trabajo. Y el objetivo de algunos era ingresar

formalmente a este espacio gremial. Así, e intentando terminar con el desfase entre los pocos delegados y la cantidad de nuevos trabajadores y afiliados, el sector peronista de la junta creyó conveniente el ingreso de algunos de estos jóvenes activistas, quienes, según el secretario general, “también podían darle otra dinámica a la junta”. La idea era poder ubicar delegados en los diferentes sectores de trabajo, de un ministerio que cuenta con oficinas en once edificios distintos de la Capital Federal.¹¹⁹ Finalmente, en las elecciones internas de 2005, varios militantes de Barrios de Pie, junto con el “delegado verde” de ANUSATE, algunos de los jóvenes ingresados en 2003 y el viejo sector peronista, conforman la única lista.

Si hasta el momento habíamos dicho que la unidad de la junta no se había resentido debido, especialmente, a que el control de la misma se mantenía en manos del sector peronista, y que los delegados que ingresaron en 2003 no habían querido o no habían podido desafiar su dirección, a partir de las elecciones de 2005 el orden y la cohesión interna de ATE-Desarrollo Social comienzan a resquebrajarse rápidamente. Esto parece responder, principalmente, a dos cuestiones. Una de ellas tiene que ver con la intención de la fracción de Barrios de Pie de tomar la iniciativa en la junta y marcar su orientación –yendo más allá de la dirección impuesta por el viejo sector–. En este sentido, estos nuevos delegados no parecen haberse subordinado a la conducción del grupo fundador. Por otro lado, un segundo factor parece tener que ver con la implementación, también por parte de los militantes de Barrios de Pie, de una metodología de acción confrontativa, que por entonces entraba en tensión con el predominante método negociador, propuesto y practicado a partir del año 2002 por la fracción peronista. El ingreso al ministerio, a partir de este último año, de funcionarios peronistas, primero con la administración de Eduardo Duhalde¹²⁰ y luego con Néstor Kirchner, parece haber incidido en el descenso en la actitud combativa de ATE-Desarrollo Social y en el desarrollo de *recursos aliancistas* ligados a las autoridades de turno.

En definitiva, las diferencias entre estos dos sectores de ATE-Desarrollo Social (el sector peronista y el de Barrios de Pie) conducirán, durante el principal conflicto abierto del período 2003-2008, a una ruptura profunda de la junta interna. Veamos, en el siguiente apartado, el proceso que dio como resultado el fraccionamiento de esta entidad de base.

¹¹⁹ El Ministerio de Desarrollo Social de la Nación funciona en once edificios de la Ciudad de Buenos Aires, además de contar con distintas delegaciones en el interior del país. Este parece ser un factor de dificultad para la comunicación y la organización sindical.

¹²⁰ Político peronista, presidente interino de Argentina, por aplicación de la Ley de Acefalía, entre 2002 y 2003.

2. CONFLICTOS LABORALES Y DISPUTAS INTERNAS

2.1. Condiciones contractuales y organización de los trabajadores

Al igual que en el caso de la Legislatura porteña, este ministerio también ha estado regido, históricamente, por cierta lógica política clientelar, cuyo ciclo de reemplazo masivo de trabajadores coincide, principalmente, con los cambios de gobierno o con las reestructuraciones al interior del funcionariado de turno. Sin embargo, el desembarco de la gestión iniciada a mediados de 2003, con la ministra Alicia Kirchner¹²¹, supuso el ingreso de una gran cantidad de trabajadores al ministerio, sin realizar por esto una contrapartida en despidos masivos. Casi la totalidad de los entrevistados, pertenecientes a diferentes sectores de la junta, rescata esta medida del gobierno. No pudimos encontrar en documentos de la junta, ni en aquellos de la sede sindical, como tampoco en diarios de aquellos años, noticias sobre despidos de este tipo en el ministerio.¹²² Por otro lado, la incorporación de nuevos trabajadores a esta repartición, hizo que se pasara de aproximadamente 2.500 empleados en 2003 a cerca de 6.500 trabajadores en 2009.¹²³

No obstante la ausencia de este tipo de despidos y la continuidad laboral de los trabajadores luego del recambio de gobierno en 2003, el estado de precariedad contractual en el que se encontraba el personal desde hacía varios años se extendió a la gestión de la nueva ministro. Nos referimos a las condiciones contractuales que comenzaron a implementarse, principalmente, a partir de la década del 90, y que fueron vulgarmente conocidas bajo el nombre de “contratos basura” (Recalde, 2003). Según delegados y exdelegados de la junta, en el año 2004 sólo el 7% del personal del ministerio pertenecía a la planta permanente y otro

¹²¹ Alicia Kirchner es Licenciada en Trabajo Social y política argentina, hermana del expresidente Néstor Kirchner.

¹²² Esto se diferencia de lo hecho por la Alianza en su ingreso al ministerio, cuando apartó a alrededor de 400 trabajadores, y como también lo hizo la administración Duhalde, la que, según varios delegados, despidió cerca de 300 empleados.

¹²³ Estas cifras pueden verse en el trabajo “Mapa del Estado nacional” realizado por la conducción del sindicato, donde se lleva a cabo un relevamiento de la cantidad de trabajadores, de su modalidad contractual, y del número de afiliados a ATE en cada una de las repartición del Estado nacional.

7% a la planta transitoria¹²⁴, el resto estaba repartido en diferentes modalidades de contratación precarizantes: contrato monotributista por resolución 1184/01 (contrato por 6 meses, con presentación de factura mensual); contratos semestrales con organismos internacionales; pasantes, becarios y asistentes técnicos (todos ellos a través de universidades nacionales, sin vínculo formal con el ministerio); y hasta personal vinculado al ministerio a través de órdenes de compra con facturación horaria.¹²⁵

Según varios delegados entrevistados, la mayoría de estas modalidades contractuales suponían bajos ingresos y, al no hallarse en el marco del Convenio Colectivo de Trabajo para la Administración Pública Nacional, la negociación de incrementos salariales se transformaba en una tarea dificultosa. Si bien a partir del año 2004, en el contexto de la negociación paritaria nacional de los trabajadores estatales, hubo aumentos generales anuales, estos incrementos no afectaban al personal contratado. Los beneficios –como las vacaciones pagas o las licencias por enfermedad, por ejemplo– debían ser negociados directamente con los respectivos jefes. De esta manera, se llegaba a situaciones tales como la de empleados que realizaban una misma tarea y cobraban montos sumamente dispares. Un ejemplo de esto nos lo dio un delegado de la junta y expasante del ministerio. Según esta persona, mientras en 2006 un pasante cobraba \$1.150 al mes por realizar trabajos de asistencia en comisiones al conurbano; un contratado por la resolución 048/02 con letra B –estamos hablando de un contrato anual con varios de los beneficios de un planta permanente–, que hacía el mismo trabajo, cobraba cerca de \$4.000 mensuales.

En ese contexto, según delegados y trabajadores entrevistados, comenzó a circular el comentario de que en otras dependencias nacionales, como era el caso del Ministerio de Economía y el de Salud, varios contratados monotributistas, becarios y pasantes, comenzaban a ser transferidos a una relación contractual más favorable, a través de la resolución 048/02. Ésta contemplaba los mismos derechos de un empleado de planta permanente –al ubicarlo bajo el marco del convenio colectivo de la administración pública nacional– menos aquel de la estabilidad, ya que eran contratos anuales. Por lo tanto, estos contratos incluían las

¹²⁴ Este porcentaje se asemeja al del año 2009, como puede verse en el trabajo “Mapa del Estado nacional”. Allí se observa que sólo un 10% del personal empleado ese año en la repartición pertenecía a la planta permanente y un 4% a la planta transitoria.

¹²⁵ En su tesis doctoral, Nicolás Diana Menéndez (2010) llega a afirmar que el Ministerio de Trabajo de la Nación y el de Desarrollo Social de la Nación son los organismos de la Administración Pública Nacional con mayor cantidad de trabajadores precarizados.

vacaciones pagas, el aguinaldo, los aportes jubilatorios, las asignaciones familiares, licencias, etc., que en muchas de las anteriores modalidades contractuales no existían.

Así, algunos jóvenes pasantes del ministerio, que por aquel entonces eran cerca de 1.300,¹²⁶ comenzaron a agruparse por su cuenta, por fuera de los sindicatos, como una agrupación de autoconvocados. Su intención era poner fin a las condiciones contractuales en las que se encontraban y demandar el pase a la resolución 048/02, con el propósito de avanzar, de a poco, en su pretensión de terminar con lo que consideraban como “relaciones de dependencia encubiertas”. De esta forma, y según los folletos que pudimos recoger, a inicios del año 2006 se constituyó una “Comisión de Pasantes”, la que comenzó a peticionar a las autoridades del ministerio y a realizar asambleas por sector de trabajo. Sin embargo, pasado aproximadamente un mes y medio de iniciadas estas medidas, y no habiendo obtenido ninguna respuesta por parte de los funcionarios, la comisión decidió recurrir a ATE para encausar la demanda. De esta forma, los delegados sindicales entran de lleno en la problemática. Si bien desde el año 2003 ATE-Desarrollo Social venía realizando demandas de este tipo a través de negociaciones con las autoridades, no había recurrido a la movilización colectiva como método para ejercer presión hacia los funcionarios de turno.

La parte de la junta interna que coordinó este encuentro con la comisión de pasantes y que promovió la participación activa y colectiva de estos trabajadores, fue el sector de Barrios de Pie. Según estos delegados, su sector también se veía perjudicado por las modalidades contractuales que predominaban en el ministerio, ya que agrupaba a muchos trabajadores recientemente ingresados a través de este tipo de contratos precarios. La mayoría de los militantes de Barrios de Pie que ingresan a esta repartición en esos años, lo hacen también como contratados monotributistas o como pasantes. De esta manera, al poco tiempo de haber asumido la nueva junta interna, esta fracción de delegados comenzó con su apoyo a los autoconvocados y se puso al frente del incipiente conflicto.

Así, fue esta fracción de la junta la que continuó con las asambleas por edificio y por sector, que ya habían comenzado a realizar los autoconvocados, y a fomentar la gestación de lo que podríamos denominar como *recursos movilizatorios* de la junta interna. Según uno de los militantes de Barrios de Pie, el objetivo de este tipo de encuentros era “informar al conjunto de los trabajadores sobre el intento de crear un grupo numeroso de empleados para

¹²⁶ Esta es la cifra a la que llegó en 2006 la junta interna, luego de una tarea de relevamiento de empleados del ministerio, en el marco del conflicto por el pase de los contratados pasantes a la resolución número 48/02.

luchar por mejores contratos”. De esta manera, a comienzos de 2006 se convocó a todos los empleados a trabajar en comisiones por modalidad de contratación. También se realizaron varias reuniones con contratados internacionales. A su vez, se sumaron algunos trabajadores de planta permanente, quienes, “más allá de su estabilidad laboral, reclamaban recategorizaciones” dentro del escalafón previsto para la administración pública nacional.

Al poco tiempo fueron realizadas otras acciones, que estuvieron motorizadas por la junta interna. Como puede verse en un informe hecho por la junta a mediados del año 2006, una de estas medidas tuvo que ver con un relevamiento de la cantidad de pasantes en el ministerio. El propósito de esta tarea era tanto el conocimiento del número exacto de este tipo de empleados contratados, como el dar a conocer, a supervisores y jefes de distintos sectores, la organización y participación de los trabajadores. Como resultado, llegaron a la conclusión de que en 2006 cerca de 1.300 empleados del ministerio eran pasantes, sobre una población total de aproximadamente 3.500 trabajadores.¹²⁷ Como segunda medida, y a iniciativa del sector peronista de la junta, se elevó un petitorio a las autoridades del ministerio, donde, “con la intención de avanzar en demandas concretas”, se pedía el pase paulatino de los trabajadores con distintas modalidades contractuales al contrato que prevé la resolución 48. A su vez, en esta nota se proponía un cronograma de pases que priorizaba la antigüedad de los empleados. El petitorio llevó la firma de la mayoría de los pasantes agrupados, que eran aproximadamente 200.

Debido a la realización de estas primeras medidas, a partir de abril comenzaron algunos encuentros con las autoridades del ministerio.¹²⁸ Las reuniones que se llevaron a cabo tuvieron como principal interlocutor a Carlos Castagneto, el segundo funcionario en importancia del organismo, después de la ministro Alicia Kirchner, quien había formado parte de la gestión de Eduardo Duhalde en el ministerio. Él suele ser la persona encargada de las negociaciones con los sindicatos. A estos encuentros asistieron los principales dirigentes de la

¹²⁷ Estas cifras no son exactas, ya que la Dirección de Recursos Humanos del ministerio retaceó información, y a su vez, no reúne los datos de todos los empleados contratados que trabajan en la repartición.

¹²⁸ Estas reuniones, y la seguidilla de encuentros con las autoridades del ministerio, se encuentran detalladas en el informe de la junta interna que mencionamos más arriba. Se trata de un resumen, realizado a mediados de 2006, de lo actuado hasta ese momento. A su vez, esta información fue corroborada con delegados y exdelegados de distintos sectores de la junta.

junta interna, nos referimos al secretario general y al adjunto, de los sectores “verde” y peronista respectivamente.¹²⁹

El 17 de mayo, y luego de dos reuniones, Castagneto se comprometió a que una parte de los contratados por resolución 1184 pasen definitivamente a la resolución 48. Nos referimos únicamente a aquellos que, en aquel momento, dentro de esta modalidad contractual, cobraban hasta \$1.200 mensuales. A su vez, en este mismo encuentro con las autoridades, también se pactó un cronograma de pase a la resolución 48 para todos los empleados pasantes, teniendo en cuenta un criterio de antigüedad y comenzando por aquellos ingresados entre 1996 y 2001. Este acuerdo no fue firmado entre las partes, cuestión que solía ocurrir en el ministerio.¹³⁰

A pesar de este avance en la negociación, la concretización de lo acordado quedó a mitad de camino. Así, al mes siguiente, al momento del depósito de los haberes correspondientes a mayo, hubo dos novedades y una sorpresa. Si bien, por un lado, aquellos contratados 1184 con un salario inferior a \$1.200 definitivamente habían pasado a la resolución 48, por otro lado, se había incumplido el compromiso de traspaso al mismo número de resolución de los trabajadores pasantes –ninguno de estos empleados había sido beneficiado con el pase–. Pero esto no era todo. A su vez, a estas novedades se sumó una sorpresa que afectó a los mismos contratados por resolución 48. Nos referimos a un pase inconsulto de 154 trabajadores sociales ingresados al ministerio antes del año 2005, de la categoría C a la B del escalafón SINAPA. Este pase de letra significaba, en ese entonces, un aumento de aproximadamente \$700 mensuales, lo que, por supuesto, se trataba de un importante beneficio. Sin embargo, los demás trabajadores sociales –aquellos ingresados a partir de 2005– y los otros profesionales (sociólogos, psicólogos, politólogos, abogados, nutricionistas, etc.) continuaban en la letra C del escalafón. Al parecer, esta diferenciación ocasionó un malestar generalizado, especialmente en los sectores de trabajo donde son mayoría los empleados profesionales. A partir de ese momento surge a escena un nuevo sector

¹²⁹ Aquí hay que aclarar que en las mencionadas elecciones de junta interna de fines de 2005, el militante de ANUSATE fue elegido por los demás delegados, bajo la promoción del sector peronista, como candidato a secretario general. Según varios delegados y exdelegados, esta decisión se debió a un intento de renovar la imagen de la junta, después de años de exposición de los mismos integrantes.

¹³⁰ Desde el año 2002 las negociaciones con este funcionario se daban de la siguiente manera: si ATE quería la firma de lo acordado, también debía firmar UPCN, el otro sindicato presente en el organismo. Este requerimiento ha llevado a ATE-Desarrollo Social permanentemente a la negativa de una firma conjunta. Su justificación tiene que ver con el hecho de no querer otorgar crédito a una entidad sindical que, según ellos, nunca participa en las acciones reivindicativas.

de trabajadores, cuya lucha principal será por el “pase a la letra B de todos los profesionales”.¹³¹

Así, frente al incumplimiento del traspaso a la resolución 48 para los trabajadores pasantes, sumado al malestar generalizado de muchos trabajadores sociales y demás profesionales por el pase a la letra B de sólo una parte de ellos, el 8 de junio, en reunión de delegados, y según el informe anteriormente citado, se decidió unificar los reclamos de todos los trabajadores, abandonando las comisiones por modalidad de contratación y convocando a una asamblea general para el 13 de junio. Los motivos, según aparecen en un afiche publicado en esos días, eran los siguientes:

Por el incumplimiento de lo prometido por las autoridades; por una recategorización sin discriminación profesional; por el descongelamiento de la planta permanente; por igual función igual remuneración; por tickets canasta para todos, no sólo para personal de planta y 48.

2.2. Desacuerdo entre los delegados

Consecuentemente, el día acordado se llevó a cabo la primera asamblea general en el marco del principal conflicto que atravesó esta junta en el período 2003-2008, con la presencia de aproximadamente 200 trabajadores en la puerta del edificio central del ministerio, donde se decidió unificar los múltiples y diversos reclamos presentes en la repartición. En esa instancia participaron todos los sectores que conformaban la junta interna.¹³²

El clima tenso, el permanente movimiento de personal, los cánticos y los afiches, parecieron haber llegado a las oficinas de los funcionarios. Ese mismo día, las autoridades pidieron una entrevista con la junta interna y acordaron un encuentro para el 15 de ese mes. Finalmente, el día llegó y, mientras transcurría la reunión entre Castagneto y los referentes de los sectores verde y peronista de la junta, la fracción de Barrios de Pie, llevando a cabo su propuesta, coordinaba una nueva asamblea general de trabajadores, con el objetivo tanto de esperar en conjunto las novedades del encuentro, como con el propósito de intentar intimidar

¹³¹ Más adelante se sabrá, aunque ya no tendrá incidencia, que la resolución de la ministro, que autorizaba este pase de categoría, tenía como fin reivindicar la tarea del trabajador social.

¹³² Nuevamente, la reconstrucción del proceso que presentamos aquí, y en el siguiente acápite, se llevó a cabo teniendo en cuenta el mencionado informe de la junta interna, las entrevistas realizadas a delegados de los distintos sectores y los afiches publicados, en esos meses, por diferentes fracciones de esta entidad gremial.

a los funcionarios. Finalmente, “a las 17:30 hs y ante la falta de respuestas concretas (sólo respondieron ‘al que no le gusta que se vaya’), la Asamblea decide que se levante la reunión y plantear un plan de lucha”.¹³³ De esta manera, el encuentro con las autoridades terminaba y allí mismo –en la planta baja del edificio– comenzaban a barajarse opciones frente a la falta de concreción de los compromisos previamente acordados por los funcionarios.

Así, en esa misma asamblea, se resolvió lo siguiente: realizar una batucada el 20 de junio en el piso donde tiene la oficina la ministro; convocar nuevamente a asamblea general para el 22 de junio en la sede central; y poner a votación, en reunión de junta interna, la realización de un corte de la avenida 9 de Julio. Todas estas decisiones, pero especialmente la última, causaron una fuerte tensión entre el sector peronista y los militantes de Barrios de Pie, quienes propusieron estas acciones y promovieron su votación en el ámbito de la asamblea. La fracción fundadora de la junta entendía que se trataba de medidas muy extremas, y que no se correspondían con los hechos tal cual venían sucediendo. Según ellos, si bien en la última reunión los funcionarios no habían ofrecido nada concreto, “estaban dispuestos a seguir negociando y ya habían realizado el pase de muchos de los contratados” por resolución 1184. En cambio, para los jóvenes activistas, esta acción de Castagneto no era más que “una maniobra para demorar y así intentar conducir al agotamiento de los trabajadores” y, de alguna manera, promover la disgregación de los participantes.

Al día siguiente, en la reunión de junta interna, el sector de Barrios de Pie propuso llevar a cabo el corte de la avenida. Según varios de los delegados allí presentes, fue un encuentro largo y con fuertes discusiones. En definitiva, y frente a dos posiciones claramente encontradas, se realizó una votación a mano alzada. El resultado fue favorable al sector que no quería realizar el corte. Para ese entonces, esa parte de la junta incluía no sólo a los delegados peronistas, sino también al “delegado verde” y al resto de los jóvenes que habían ingresado a la junta en 2003 y que empezaban a ligarse a los posicionamientos del militante de ANUSATE.¹³⁴ Todos ellos argumentaron que “era una medida demasiado fuerte” y que, de

¹³³ Cita textual del informe de la junta interna.

¹³⁴ Para mediados de 2006, el “sector verde” de ATE-Desarrollo Social, estaba conformado por el militante de ANUSATE y por los delegados jóvenes de la camada que había ingresado a la junta en 2003. Durante este conflicto, esta fracción acompañará la mayoría de las decisiones del sector peronista, pero, frente al intento de este último de incorporarlos en su seno, intentará siempre marcar una diferencia. Ellos asumen, dentro de la disputa de ese momento, una suerte de tercera posición, que se sitúa más allá de las dos fracciones rivales y que responde principalmente a lo que ellos denominaban “el sindicato”, y que nosotros podemos rebautizar como la cúpula de ANUSATE. Si lo llamamos “sector verde” es porque su principal aliada es la conducción del sindicato, la que, a su vez, encuentra en esta fracción a su más importante apoyo a la hora de disputar la dirección de la junta interna. Ésta es, de alguna manera, la fracción que vivió menos intensamente el conflicto y

esa manera, se corría el riesgo de romper definitivamente las negociaciones con los funcionarios. El sector de Barrios de Pie estaba entonces integrado por sólo 8 de un total de 25 delegados, cuya mayoría pertenecía al sector peronista.¹³⁵

De todas maneras, a pesar del rechazo de esta iniciativa en la junta interna, esta fracción intentó un camino alternativo para implementar la medida. Según algunos de sus militantes, planteó votar nuevamente el corte de la avenida, pero esta vez directamente en la asamblea prevista para el día 22 –espacio donde la propuesta había sido bien recibida en un principio–. Podríamos decir que se trataba de un desafío a lo resuelto por la mayoría de los delegados.

Finalmente, en la asamblea general de trabajadores, el sector de Barrios de Pie, para sorpresa de las demás fracciones de la junta, sugirió nuevamente el corte de la avenida 9 de Julio. Algunos de los delegados protestaron frente a la moción propuesta, argumentando que la realización de esa medida ya había sido puesta en consideración de la junta interna y había sido rechazada. Sin embargo, logró votarse la moción y la mayoría de los trabajadores presentes decidieron a favor del corte. Se fijó como fecha el 29 de junio, de 12 a 14 horas. A su vez, y con el fin de convocar a la medida, la asamblea votó un cronograma para recorrer los distintos edificios del ministerio.

Si la convivencia dentro de esta entidad de base comenzaba, a partir del año 2005, a ocasionar ciertos encontronazos entre el sector peronista y el de Barrios de Pie, esta maniobra llevada a cabo por los jóvenes activistas abre un período crucial en la vida de la junta, momento de *ruptura* interna y división entre *fracciones*. Los desacuerdos entre ambos sectores venían haciéndose visibles, principalmente a través de las diferencias en las maneras de encarar el conflicto. Mientras el sector peronista intentaba negociar las demandas con los funcionarios del ministerio; el sector de Barrios de Pie coordinaba las asambleas generales y procuraba llevar a cabo medidas de acción directa. Aunque en ese momento las reuniones de junta continuaron –estamos refiriéndonos a mediados de 2006–, a partir de este significativo hecho, comienzan a consolidarse las distintas fracciones internas de la junta, con independencia de acción. Con esto queremos decir que cada uno de los sectores comienza a

que, más bien, se mantuvo expectante frente a los acontecimientos sucedidos durante esos meses. Como veremos más adelante, esta actitud ambivalente e indeterminada parece haber llevado a este sector a lograr una muy buena posición en la junta una vez terminado el conflicto, y a fines de 2009 a hacerse de la mayoría de los delegados, luego de dejar a un lado al histórico sector peronista.

¹³⁵ Fuente: Acta de Proclamación de la Junta Electoral del Consejo Directivo de ATE-Capital Federal (Junta Interna de Delegados Desarrollo Social de la Nación, 2005) y entrevistas a delegados de la junta.

participar en el conflicto, por acción u omisión, con decisiones propias e inconsultas. En un primer momento, como veremos, el sector peronista y el sector verde logran algunos acuerdos, mientras que Barrios de Pie se aleja de las acciones llevadas a cabo por estas fracciones. Más adelante, a partir de las elecciones de junta del año 2007, la ruptura también será definitiva entre el sector fundador y los militantes de ANUSATE.¹³⁶

2.3. Acción directa, negociación y estrategia dilatoria de las autoridades

Volvamos al contexto de la asamblea del día 22 de junio, en la cual los trabajadores se pronunciaban a favor del corte de la avenida 9 de Julio. Ese mismo día, una vez finalizada la votación, los funcionarios pidieron fijar reuniones con los delegados, según ellos, con el objetivo de retomar las negociaciones. Finalmente se fijaron dos días para la realización de estos encuentros. Sin embargo, una vez llegadas las instancias de reunión éstas se vieron repentinamente suspendidas. Tanto el 23 como el 28 de junio –día anterior al corte previsto de la avenida–, las autoridades cancelaron, “por motivos de agenda”, los encuentros previamente acordados. Podríamos decir que el objetivo de las autoridades era demorar las negociaciones y desgastar la movilización de los trabajadores. A su vez, a este tipo de medidas dilatorias se sumaron, según varios delegados, algunas acciones de persecución gremial, como el arranque de carteles en los distintos edificios del ministerio, llamados telefónicos anónimos con amenazas, y un control inusual de los trabajadores participantes en las medidas de acción.

De todas maneras, y en respuesta al incumplimiento por parte de los funcionarios, el 29 de ese mes se cortó la mano sur de la avenida 9 de Julio, con aproximadamente 200 trabajadores. Los reclamos eran los siguientes: “Ningún trabajador por fuera del convenio colectivo; equiparación salarial; basta de postergación para la plata permanente”.¹³⁷ Finalmente, y luego de dos horas de corte, en la tarde de ese mismo día se realizó la postergada reunión con las autoridades, como iniciativa de parte de los funcionarios. Así, luego de un corto encuentro, nuevamente los delegados salieron sin respuestas concretas frente a sus demandas. Se ofrecieron algunos beneficios que se pedían, pero no se garantizó

¹³⁶ Recordemos que, a pesar del traspie del año 2002 –cuando la cúpula sindical decide dividirla–, esta junta se mantenía unida desde su fundación. Y esta cohesión entre los delegados había sido posible, principalmente, por la presencia, en aquel entonces, de una tradición política compartida por la mayoría de los integrantes de la junta, por una común contraposición al gobierno de la Alianza, y también por una conducción férrea de parte de un militante experimentado y respetado por sus compañeros.

¹³⁷ Textual de un folleto publicado en esos días por el sector de Barrios de Pie.

ninguna fecha ni modalidades a través de las cuales se implementarían. Por entonces, la difusión de las demandas de los trabajadores ya llevaba cerca de tres meses.

Sólo mencionaron la intención de mejorar las condiciones de la Planta Permanente a través de la apertura de jefaturas de departamentos y realizar las gestiones para asignación de adicionales por función específica. También renovaron el compromiso asumido en Mayo de efectivizar el pase a la 48 de los Pasantes 1996/2001.¹³⁸

En este contexto, la relación entre las fracciones de la junta interna continuó empeorando. Para entonces, ya casi no se llevaban a cabo reuniones de junta y cada sector realizaba sus propias medidas sin consultar a los otros. Al parecer, esto acarrió, principalmente, dos grandes consecuencias. Por un lado, una desorientación de los afiliados y trabajadores en general, allegados a la problemática, quienes veían divididos a sus propios delegados y con posiciones frecuentemente encontradas. Por otro lado, entendemos que, a su vez, esta falta de coherencia en la acción, era leída por las autoridades como una división interna que podía tender a favorecerlos en la correlación de fuerzas que entonces se estaba poniendo en juego. En resumen, las peleas intestinas podían resentir el compromiso y la participación de los afiliados y los trabajadores, lo que a su vez, e indirectamente, parecía favorecer a los funcionarios en su maniobra dilatoria de desgaste de los trabajadores. Veamos un ejemplo de esta división y superposición de medidas y actividades al interior de la junta.

Unos días después del corte de la avenida, más precisamente el 10 de julio, el secretario general y el adjunto, de los sectores verde y peronista respectivamente, invitaron, a través de una nota, a las otras tres juntas internas de organismos descentralizados dependientes del ministerio¹³⁹, a una reunión que se realizaría el día jueves 13 de julio a las 15 horas “con el objetivo de coordinar estrategias en común”¹⁴⁰ de cara a la situación de los trabajadores del ministerio. A su vez, ese mismo día, el sector de Barrios de Pie, como medida votada por la asamblea, convocaba, a través de folletos, “a todos los trabajadores al corte de calle que realizaremos el día jueves 13 de julio en el edificio de la calle Misiones 71”, a las 14 horas. El afiche además señalaba:

En el marco del proceso de lucha realizaremos en forma progresiva cortes en todos los edificios, con el objetivo de lograr una respuesta a los petitorios presentados. [...] ¡¡¡Los trabajadores del ministerio estamos en lucha!!!

¹³⁸ Cita textual del informe de la junta interna.

¹³⁹ Nos referimos a la ya nombrada junta interna de la Comisión Nacional de Pensiones, a aquella del INAES y, por último, a la de la SENAF.

¹⁴⁰ Cita textual de la nota enviada por el secretario general y el adjunto de la junta interna.

Finalmente, ambas actividades fueron realizadas, lo que, al parecer, agudizó aun más las *diferencias* entre los sectores de la junta. Podríamos decir que ATE-Desarrollo Social funcionaba, de hecho, a través de dos juntas internas paralelas: una que tenía como prioridad negociar las demandas con las autoridades del ministerio, sabiendo que la disputa sería larga y difícil; y otra que, coordinando la asamblea de trabajadores, priorizaba la puesta en práctica de medidas de acción directa, con el objetivo de doblegar a los funcionarios de turno.

Con respecto al encuentro que promovió el sector mayoritario de ATE-Desarrollo Social, y según algunos de los delegados allí presentes, no hubo ninguna decisión concreta para avanzar en la resolución de las demandas del conjunto de los trabajadores. La decisión final fue la de volver a encontrarse, una vez evaluada la situación en los demás organismos dependientes del ministerio, para realizar un diagnóstico general de los problemas comunes y discutir acciones para llevar a cabo. Por otro lado, con respecto a la medida impulsada por Barrios de Pie, y según sus militantes, cerca de 120 trabajadores se reunieron para realizar un corte de calle frente al edificio de Misiones 71. La mayoría de los delegados de los sectores verde y peronista se hizo presente en el corte, a pesar de su opinión en contra. Efectivamente, la medida se llevó a cabo, y la intersección de la calle Misiones y la transitada avenida Rivadavia se mantuvo bloqueada por cerca de dos horas. Sin embargo, no se obtuvo ninguna respuesta por parte de las autoridades del ministerio.

De esta manera, en el marco de la propuesta de cortes de calle progresivos votada en asamblea, y frente a la ausencia de respuestas por parte de los funcionarios, se decidió encarar la realización de dos nuevos cortes, para entonces ya programados: el 20 de julio se llevó a cabo un bloqueo de la avenida de Mayo, frente al edificio ubicado a la altura del 869, al cual asistieron aproximadamente 100 trabajadores; y el 4 de agosto, con un corte de calle y batucada frente al edificio de Moreno 711, con cerca de 50 asistentes.¹⁴¹

Si bien la participación comenzaba de a poco a descender, a través de estas medidas de acción directa, y también por insistencia de los otros sectores de la junta, se obtuvo la convocatoria por parte de las autoridades a una mesa de negociación para el 18 de agosto. Aunque esta cita de los funcionarios fue recibida con entusiasmo, ya que era lo que se

¹⁴¹ El número aproximado de asistentes a estos cortes de calle fue dado por delegados y exdelegados del sector de Barrios de Pie, y por “delegados verdes” de esta junta interna que, para ese entonces, sólo eran trabajadores afiliados a ATE.

buscaba, también surgieron voces de sospecha y escepticismo, que creían que este no sería sino otro llamado para dilatar aun más el conflicto. De hecho, y tomando como punto de partida lo dicho por estas voces críticas, en asamblea de trabajadores se acordó dejar en claro que “de no obtener respuestas positivas convocamos el jueves 24 de agosto, 13 hs, corte Av. 9 de Julio”.¹⁴²

Finalmente, se realizó la reunión el día pautado y se llegó a un entendimiento con los funcionarios, quienes “han reconocido la necesidad de solucionar la precaria situación de los trabajadores del Ministerio de Desarrollo Social”.¹⁴³ En ese encuentro, se acordó el pase a la resolución 48 del resto de los contratados por resolución 1184, nos referimos a aquellos que cobraban más de \$1.200 mensuales.¹⁴⁴ Por otro lado, las autoridades del ministerio garantizaron el descongelamiento de 50 vacantes de planta permanente, y retomando la promesa hecha en mayo, se comprometieron, nuevamente, a realizar el pase a la resolución 48 de los contratados pasantes con antigüedad hasta el año 2004.¹⁴⁵ Efectivamente, estas tres promesas comenzaron a concretarse. El pasaje de los contratados por resolución 1184 y la apertura de vacantes, se llevaron a cabo durante lo que restaba del año. El traspaso a la resolución 48 de los trabajadores pasantes comenzó en tandas a partir de septiembre de ese año, pero hubo que retomar las negociaciones y protestas a partir de octubre con el propósito de forzar el pase del personal restante.

De todas maneras, varias eran las demandas que aun no habían sido resueltas, o lo habían sido a medias. Así, quedó sin solución el traspaso a la resolución 48 de los trabajadores pasantes ingresantes durante los años 2005 y 2006. Por otro lado, ninguno de los contratados internacionales pasó a esta resolución. También quedaron por pasar a la letra B del escalafón el resto de los trabajadores sociales que no habían sido beneficiados en abril, y todos los demás profesionales. Por último, quedaba por delante el descongelamiento del total

¹⁴² Cita textual de un folleto que hacía referencia al encuentro del día 18 de agosto entre delegados de la junta interna y funcionarios del ministerio.

¹⁴³ Cita textual de una nota publicada por la junta interna el día 29 de agosto, que tenía por objetivo informar a los afiliados de ATE sobre la reunión que se había mantenido con las autoridades.

¹⁴⁴ Con respecto a esta decisión en particular, es necesario aclarar que, de todas formas, este pase ya se encontraba contemplado por la firma del acuerdo paritario para la administración pública nacional del 2 de mayo de 2006, el cual señalaba explícitamente el deber de terminar definitivamente con ese tipo de contrato, y recomendaba un cambio de contratación hacia la resolución 048/02. Así, nos encontramos con una medida que parece haber sido tomada por los funcionarios del ministerio en el marco de las negociaciones con ATE pero que, en realidad, había sido previamente aceptada y promovida por las máximas autoridades del gobierno nacional.

¹⁴⁵ Estas medidas acordadas constan en la nota anteriormente mencionada, publicada por la junta interna el día 29 de agosto.

de las vacantes de planta permanente, y demás demandas menores. Con respecto a todo este conjunto de reivindicaciones restantes, en la citada reunión del 18 de agosto los funcionarios propusieron retomar las negociaciones más adelante. De esta manera, no dieron ningún plazo concreto para su tratamiento y efectivización.

2.4. Descenso en la participación y continuidad de la precarización laboral

A pesar de los puntos sobre los que no hubo ninguna respuesta concreta de plazos y formas por parte de las autoridades, la solución de algunas de las demandas –principalmente, las tres que acabamos de mencionar– parece haber sido la principal causa de una merma, a partir de entonces, en la participación del personal involucrado en el conflicto. Podríamos decir que el hecho de haber obtenido algunas de las reivindicaciones, parece haber llevado a una parte de los trabajadores, especialmente a aquellos beneficiados por esas medidas, a un descenso en su participación. De hecho, y según delegados del sector de Barrios de Pie, las asambleas convocadas luego de esa reunión con los funcionarios se redujeron considerablemente.

Debemos decir que este conflicto agrupó a múltiples sectores de trabajadores, provenientes de distintos edificios del ministerio, sin un conocimiento mutuo previo y con problemáticas particulares. A nuestro entender, estas diferencias no lograron cuajar en una unidad compacta de los trabajadores. Lo que queremos decir es que no parece haberse logrado un determinado nivel de organización –me refiero al grado de unidad y solidaridad entre las distintas partes– que permita una cierta cohesión, más allá de los intereses específicos. El vínculo establecido al comienzo del conflicto parece haberse debido, principalmente, a que, a pesar de que todos ellos tenían alguna demanda en particular, ésta estaba dirigida al mismo actor externo. Su unidad tenía que ver con el hecho de que los sujetos a los que se dirigían los diversos reclamos eran las mismas autoridades. Sin embargo, esto no pareció ser suficiente para lograr una cohesión fuerte entre las distintas partes, que priorice los elementos de igualdad más que aquellos que los diferencian.

La unificación de tan diversas demandas, que corresponden a la dispersión de modalidades contractuales, permitió, por un lado, la suma de una cantidad importante de distintos trabajadores en la puesta en práctica de las mismas acciones, pero, por otro lado, la

unidad que se logró parece no haber sido muy fuerte. De esta manera, la resolución de algunas demandas parece haber traído como correlato directo, a corto plazo, el desgranamiento de las asambleas, lo que, a su vez, aumentó aun más las complicaciones para la consecución de las reivindicaciones restantes. La metodología dilatoria y pausada de las autoridades, y la dificultad para contrarrestarla, tuvieron un efecto corrosivo sobre la participación de los trabajadores a lo largo del conflicto.

Pero esto no es todo. Por otro lado, uno de los principales problemas con el que se encuentran los delegados de este organismo es que, mientras que a cuentagotas logran hacer ingresar en la resolución 48 a trabajadores pasantes y con contratos monotributistas, al mismo tiempo, según los delegados, y como queda confirmado en el “Mapa del Estado nacional”, el ministerio continúa tomando personal pasante, o contratados internacionales o becarios, lo que conduce a una suerte de círculo precarizante. Así, nos encontramos con un trabajo gremial sin fin, donde, si bien pudieron solucionarse muchos problemas de inestabilidad y precarización laboral a través del pase a la resolución 48, no pudo atacarse la raíz del problema, que es la existencia misma y total vigencia de este tipo de contratos. Mientras se avanza a medias en contra de la continuación de este tipo de relación precarizante, nuevos empleados ingresan a esta repartición firmando contratos de este tipo.

En ATE-Desarrollo Social, a diferencia de lo ocurrido en la Legislatura porteña, parece no haber habido la fuerza suficiente para intentar neutralizar esta inercia histórica de precarización laboral. Recordemos que ATE-Legislatura, a través del trabajo conjunto con los demás sindicatos, los acuerdos firmados con las autoridades, y su corroboración en el convenio colectivo sectorial, logró contrarrestar de manera significativa esa suerte de lógica clientelar aplicada al personal. Estamos hablando, por ejemplo, de la obtención de la garantía de estabilidad de los “empleados políticos” mientras dure el mandato del diputado, y el logro de la misma estabilidad laboral que un trabajador de planta permanente para los empleados transitorios con tareas institucionales –ambos puntos presentes en el convenio colectivo–.

2.5. Retorno a la movilización, paro de actividades y acuerdo con los funcionarios

Como acabamos de señalar, el desenlace producido por la resolución de sólo algunas de las demandas, parece haber beneficiado a las autoridades del ministerio, por lo menos en

los meses inmediatos, ya que al decender la participación de los empleados en las instancias colectivas, el peso de las medidas de acción directa disminuyó significativamente. Sin embargo, sectores que antes mantenían un perfil bajo y que participaban poco de las acciones colectivas, sumado al conjunto de pasantes que aun no habían obtenido una fecha fija de pasaje a la resolución 48, comenzarán, a los pocos meses, a reactivar nuevamente las demandas pendientes. Frente a la dilación, y con el propósito de hacer cumplir la totalidad de las promesas de las autoridades, se decidió continuar con acciones de presión. Según estos empleados –luego, algunos de ellos, delegados–, el acuerdo informal, de palabra, no bastaba para obtener lo prometido, era necesario “salir a garantizar las reivindicaciones” pendientes.

De esta manera, en octubre de 2006 se reiniciaron las acciones, luego de dos meses de cierta inactividad. Este retorno a la movilización de los trabajadores surgió, nuevamente, como respuesta frente a la falta de efectivización de las medidas prometidas por las autoridades, que tenían que ver, principalmente, con el pase de la letra C a la B para los empleados profesionales, y con el traspaso a la resolución 48 tanto de los empleados pasantes como de los contratados internacionales. Así, el 11 de octubre se realizó una jornada de batucada y pegatina en varios edificios del ministerio. Como si fuera una repetición de lo ocurrido unos meses antes, frente a estas protestas, Castagneto llamó a una reunión a las autoridades de la junta interna y, nuevamente, en dos oportunidades el encuentro fue suspendido por el funcionario. Posteriormente, y luego de que los empleados insistieron con la concreción de la reunión, se fijó una nueva entrevista para el día 27 de octubre.¹⁴⁶ Observando esta suerte de reiterada estrategia dilatoria de los funcionarios, el sector de Barrios de Pie propuso lo siguiente en un afiche publicado esos días:

Apoyemos activamente esta instancia de negociación con nuestra presencia en el piso 19 Edificio central [piso donde se encuentra el local gremial de ATE] a las 12:30 Hs. Si las respuestas siguen siendo insatisfactorias convocamos Miércoles 8 de noviembre 14 hs. Corte Av. 9 de Julio.

Finalmente el corte no se llevó a cabo, ya que en esta reunión las autoridades se comprometieron a reanudar los pases prometidos y suspendidos de los pasantes ingresados al ministerio después del año 2004, y, a su vez, dieron su palabra para reunirse más adelante con el propósito de tratar definitivamente las otras demandas que aun no habían sido atendidas. Al

¹⁴⁶ Esta nueva etapa del proceso conflictivo fue reconstruida, principalmente, a través del testimonio de delegados y exdelegados de distintos sectores de la junta, y de trabajadores que estuvieron involucrados en el conflicto, sumado a notas y afiches publicados por la junta interna y por fracciones de la misma.

parecer, esta negociación permitió a las autoridades llegar a mediados de diciembre con un clima tenso pero sin grandes protestas.

Este acuerdo, que se centraba en los pasantes, nuevamente logró disminuir la iniciativa de los trabajadores. A su vez, a comienzos de diciembre, parte de esta promesa se concretó. A partir de entonces, con esta suerte de dilución de la contienda en el área de pasantes, fue el sector de los trabajadores sociales –que se concentraba en la Subsecretaría de Abordaje Territorial– el que tomó la posta del conflicto y empezó a organizarse, teniendo como blanco principal el pase de los trabajadores sociales y demás profesionales a la letra B del escalafón. Esta subsecretaría era la que se ocupaba de realizar las vinculaciones con las organizaciones sociales, y contaba con algunas de las direcciones más estratégicas del ministerio. Una de ellas era la Dirección de Emergencias, la que tenía por objetivo la asistencia –tanto en el conurbano como en el interior del país– de las emergencias de tipo climáticas (inundaciones, incendios, etc.) que derivasen en situaciones de grave riesgo social. Veremos cómo esta particular posición estratégica fue hábilmente utilizada por parte de los trabajadores.

Según empleados de esta Dirección, frente a las peticiones desatendidas durante meses, y con la intención de darle impulso a las demandas, algunos trabajadores de la subsecretaría –afiliados a ATE– comenzaron, a fin de año, un trabajo de movilización del personal del sector. Si bien al comienzo tuvieron apoyo de parte de las distintas fracciones de la junta interna, esta propuesta surgió como iniciativa de los empleados de esta área de trabajo y no como decisión de los delegados. Estos trabajadores emprendieron la organización del personal a través de pequeñas acciones. En primer lugar, realizaron envíos masivos de mails, donde se relataban las circunstancias que habían conducido a la diferenciación que se había hecho al interior de los trabajadores sociales y, a su vez, de todos los profesionales. También se hizo especial hincapié en la responsabilidad de las autoridades frente a estos hechos y en las dilaciones en las respuestas. Más adelante, se siguió a través de la pegatina de afiches –con la intención de informar sobre el asunto–, y con la invitación a participar de las asambleas de trabajadores del sector. Finalmente, lograron realizar varios encuentros de este tipo a lo largo del mes de diciembre, con una asistencia promedio, según ellos, de 100 trabajadores. Así, a fines de diciembre, el sector decidió realizar un paro de actividades, medida poco habitual en este ministerio. Al parecer, esta decisión ponía virtualmente en riesgo la atención de las emergencias sociales en todo el país.

Las demandas tenían que ver con el pase a la letra B de los trabajadores sociales y de todos los profesionales que se encontraban en la categoría C del escalafón, y con el traspaso a la resolución 48 de todos los pasantes y contratados que quedaban en el ministerio –según ellos, cerca de 700 empleados–. En la junta interna, los sectores verde y de Barrios de Pie apoyaron la realización de esta medida de fuerza, mientras que la fracción peronista estuvo en desacuerdo desde el principio. (Ésta fue, más allá de algunas diferencias anteriores, la primera gran disidencia entre la fracción fundadora y el sector verde de la junta, además del punto de partida de una disputa entre ambas posiciones por la conducción de este espacio gremial. Ya volveremos sobre esto último).

El 26 de diciembre de 2006 se votó, en asamblea de trabajadores, un paro de dos semanas. A través de una nota, al día siguiente se comunicó la decisión a las autoridades del ministerio:

Los trabajadores de la Dirección de Emergencias, se ven en la necesidad de tomar medidas de fuerza y entrar en estado de Asamblea Permanente, por no tener ningún tipo de respuesta ante los sucesivos reclamos que han sido elevados por distintos medios a las autoridades competentes. Dichos reclamos, se encuentran relacionados a la desigualdad que se produce en los salarios y en la modalidad de contratación que se aplica al conjunto de los trabajadores de ésta y otras áreas del Ministerio. De no mediar respuesta, la medida anteriormente referida se llevará adelante en el período comprendido del 2 al 17 de enero de 2007 y consistirá en el cese de actividades en el conurbano bonaerense y viajes al interior del país.¹⁴⁷

Frente a la ausencia de respuestas por parte de las autoridades, la medida de fuerza comenzó el día indicado. Se trataba de un paro activo, con asambleas diarias en el lugar de trabajo, y sin desarrollo de tareas.¹⁴⁸

El primer día de paro en el sector de emergencias fue acompañado por medidas de protesta llevadas a cabo por los trabajadores de la Subsecretaría de Organización y Capacitación Popular. En esa área se encontraba el grueso de los militantes de Barrios de Pie. Las razones de las protestas eran las mismas, y aunque no llegaron a realizar un paro de actividades, las medidas tomadas fueron las siguientes: reducción de la jornada laboral, de 10

¹⁴⁷ Nota del 27 de diciembre de 2006, enviada por los trabajadores de la Dirección de Emergencias y dirigida a las autoridades del ministerio.

¹⁴⁸ Las actividades desarrolladas en los sucesivos días de paro y las reuniones, en este marco, con las autoridades del ministerio, pudieron ser reconstruidas a partir de anotaciones hechas en un diario personal por parte de uno de los trabajadores de la Dirección de Emergencias, luego delegado de la junta a partir del año 2007. Agradecemos especialmente a este trabajador el acceso a la fuente. A su vez, estas notas fueron contrastadas con testimonios de delegados y exdelegados.

a 16 horas, no cubriendo las guardias previstas luego de este horario; estado de asamblea permanente en el sector; y socialización del conflicto mediante diversas actividades de difusión. El período de tiempo comprendido para el desarrollo de estas medidas de fuerza, era el mismo que el que habían anunciado los trabajadores en paro: del 2 al 17 de enero.¹⁴⁹

Ese mismo día se realizó una asamblea general en el edificio de Moreno 711, lugar de trabajo de los empleados de la Dirección de Emergencias. Allí se discutió sobre los puntos mínimos para negociar. También, y con el fin de difundir el conflicto, se aprovechó la situación para realizar pegatinas de carteles e iniciar recorridos por los distintos edificios del ministerio.

Al día siguiente, los trabajadores del área de Atención Personalizada de la sede central del ministerio, muchos de ellos profesionales (trabajadores sociales y sociólogos, principalmente) se sumaron a las protestas. Éstos realizaron un paro sorpresivo de actividades, acompañando las acciones que se tomaban en los otros dos sectores, y reclamando los mismos puntos. A su vez, ese día se llevaron a cabo dos asambleas generales de trabajadores, una en la sede central y otra en avenida de Mayo, y se difundió un comunicado de prensa de parte de ATE-Capital Federal, instando a las autoridades a la negociación. Esta era la primera vez que la cúpula sindical intervenía directamente en lo que iba del conflicto, iniciado en abril de 2006.¹⁵⁰

Las medidas de fuerza se sucedieron a través de los días, sin ninguna respuesta satisfactoria por parte de las autoridades del ministerio. Es más, en Moreno 711 un alto funcionario amenazó, en plena asamblea, con echar al conjunto de los trabajadores allí presentes si el lunes siguiente continuaban con las medidas de fuerza. En este sentido, advirtió sobre la posibilidad de no firmar la resolución que renovaba cerca de 200 contratos de resolución 48 de la Subsecretaría de Abordaje Territorial. De todas maneras, a pesar de esa amenaza, ese lunes 8 se realizó una asamblea general en Moreno 711, lo que daba la pauta a las autoridades de que el conflicto continuaba. Finalmente, pasado el mediodía, los funcionarios llamaron a los delegados a una reunión. A la tarde se concretó el encuentro con

¹⁴⁹ Esto puede verse en la nota del 2 de enero de 2007, enviada por los trabajadores de la Dirección Nacional de Diseño y Evaluación de Programas, de la Subsecretaría de Organización y Capacitación Popular, y dirigida a la Ministra Alicia Kirchner.

¹⁵⁰ Entendemos que el cambio de posición tomado por la fracción verde de la junta –principalmente a partir de su apoyo al paro y de su distanciamiento con respecto a la fracción peronista– tuvo su incidencia en la mediación llevada a cabo por la dirigencia del sindicato. De todas maneras, es necesario aclarar que la relación entre el delegado militante de ANUSATE y la conducción de la asociación se mantuvo en buenos términos durante toda esta etapa.

Castagneto, donde participaron el secretario general de ATE-Capital Federal y el secretario general y el adjunto de la junta interna.

En esta entrevista, la propuesta del funcionario fue la siguiente: aseguró que en enero, por decreto, se abrirían otras 30 vacantes de planta permanente; con respecto a la letra B del escalafón, ésta fue ofertada al conjunto de los trabajadores sociales, pero no a todo el resto de los profesionales, sino únicamente a aquellos que tenían firma con responsabilidad patrimonial –o sea, esto sólo involucraba a algunos coordinadores y jefes de área–; por último, propuso el pase a la resolución 48, a partir de junio de 2007, para los trabajadores pasantes ingresados durante el año 2005.

Al día siguiente se realizó una asamblea general en la sede central, con el propósito de evaluar la oferta de las autoridades, donde participaron trabajadores de varios edificios. Luego de la discusión, donde nuevamente estuvieron a la vista las diferencias entre el sector peronista y el de Barrios de Pie, la asamblea votó continuar con las medidas de protesta. La fracción verde se mantuvo al margen de la polémica. Así, mientras al día siguiente se reanudaba la radio abierta, los sectores peronista y verde intentaban establecer un nuevo encuentro con las autoridades. La respuesta de Castagneto fue contundente: “si continúan en esos términos, se termina definitivamente la negociación”.¹⁵¹ En la última reunión, el funcionario había pedido que, para continuar manteniendo la mesa de diálogo, se levanten las medidas de fuerza. Frente a la posibilidad de perder nuevamente el ámbito de negociación, fue el secretario general de ATE-Capital Federal quien llamó a las autoridades solicitando una reunión. Según el máximo referente del sector verde de la junta, la respuesta fue la misma que se dio a los delegados: debían suspender las medidas de fuerza.

Finalmente, el viernes 12 de enero, en asamblea general, y, al parecer, con una fuerte apuesta por parte de la dirigencia de ANUSATE –que estuvo en el lugar–, se votó la suspensión de las medidas de protesta. Con esta decisión acordaba tanto el sector peronista, como también, para ese entonces, los trabajadores de la Dirección de Emergencias. Quienes querían continuar con las protestas eran el sector de Barrios de Pie y un conjunto de empleados del edificio de Misiones 71 –conducido por trabajadores de filiación trotskista–. En definitiva, se aceptó la anterior oferta propuesta por los funcionarios y, nuevamente, no hubo firma de acta acuerdo.

¹⁵¹ Cita textual presente, de manera entrecomillada, en una de las notas del diario personal anteriormente aludido.

2.6. Incumplimiento de lo pactado y desarticulación de la organización

Según militantes del sector de Barrios de Pie, una vez acordadas estas medidas, la participación descendió nuevamente. Los empleados con posibilidades de hacerlo, salvo excepciones, firmaron, en febrero de 2007, el contrato de pase a la letra B, mientras que el resto de los profesionales quedó a la espera de tratar el asunto. Esto descomprimió fuertemente la tensión presente en la Dirección de Emergencias, el área más comprometida en esta instancia final del conflicto. A esta situación de distensión también abonó la promesa de pase a la resolución 48 de los pasantes ingresados durante el año 2005, y la apertura de 30 nuevas vacantes de planta permanente. A su vez, en la última negociación, las autoridades habían ofrecido un cronograma de pase a la resolución 48 para los empleados pasantes que habían ingresado durante el año 2006. De esta manera, distintos sectores de trabajadores se vieron beneficiados con el compromiso de las autoridades.

No obstante, lejos se estaba aun de haber solucionado los principales problemas. El 22 de marzo de 2007, la junta interna, en nota dirigida a la ministro, volvía nuevamente sobre el incumplimiento de lo acordado.

Los compromisos asumidos han sido resueltos en forma parcial. No hemos visto ningún avance en la recategorización de los profesionales [pase a la letra B]. No hemos sido convocados para la verificación de la correspondencia entre función y categoría. Del mismo modo, el pedido de descongelamiento de vacantes no se ha hecho aun y mientras tanto la cuestión de la planta permanente sigue sin posibilidades, no ya de resolverse, sino tan sólo de paliarse.¹⁵²

Sin embargo, y dada la merma en la participación de los trabajadores, más allá de la entrega de petitorios, notas y de reuniones con los funcionarios, en ese momento no se iniciaron nuevas protestas abiertas. Así, varios de los problemas y demandas de los trabajadores, y varias de las promesas de las autoridades, continuaron a través de los años: nos referimos, especialmente, al traspaso a la categoría B de los profesionales que no poseen firma con responsabilidad patrimonial –de los cuales, hasta el año 2010 sólo habían pasado unos pocos¹⁵³; también hacemos mención al pase a la resolución 48 del resto de los pasantes

¹⁵² Nota dirigida a la ministro por parte de la junta interna, del 22 de marzo de 2007.

¹⁵³ Nos referimos a los abogados del departamento jurídico y a los nutricionistas del “Programa Alimentario”. A su vez, y según el secretario general de la junta, en 2010 eran aproximadamente 40 los profesionales con firma patrimonial que se referenciaban en ATE y que aun no habían pasado a la letra B, lo que, a partir de diciembre

que permanecen en esa situación y de la mayoría de los trabajadores con contratos internacionales; y, por último, debemos señalar la deuda que aun existe con la apertura de vacantes de planta permanente.

3. DISPUTA POR LA CONDUCCIÓN DE LA JUNTA Y RUPTURA DEFINITIVA

El ingreso de dos nuevos sectores de delegados a partir de los años 2003 y 2005, y el conflicto laboral abierto a comienzos de 2006, puso en jaque la unidad que venía sosteniendo la junta interna desde su fundación. A partir de este último año, dos diferentes modalidades de procesamiento de los conflictos se vieron colisionar a lo largo de toda la etapa de confrontación con las autoridades. Los estilos de comportamiento y los modos a través de los cuales procedían las distintas fracciones de la junta, resultaron, de alguna manera, incompatibles. Esta contienda al interior de ATE-Desarrollo Social ocasionó, a fin de cuentas, un fuerte desgaste en la relación entre los delegados.

Así, no tardó en llegar el momento en el que las reuniones de junta ya no existían como instancias de toma de decisión del conjunto de los delegados, como había sido hasta entonces. A partir de mediados de 2006, y en esto coinciden delegados de los distintos sectores, este tipo de encuentro se había perdido como espacio de la totalidad de la junta interna. En estas reuniones el sector peronista tenía mayoría de delegados, y hacía uso de ese poder a través de las votaciones, obstruyendo las propuestas con las que no acordaba. Bajo esta situación, el sector de Barrios de Pie recurría habitualmente a las asambleas de trabajadores, con el objetivo de intentar impulsar las medidas que eran rechazadas en el espacio de la junta interna. Ambas determinaciones parecen haber perjudicado no sólo la unidad de los delegados, que para entonces ya estaba prácticamente disuelta, sino la misma fuerza gremial de la junta. Lo que queremos decir es que, con esas decisiones, la ruptura en su interior comenzaba a ser visible tanto para los afiliados y trabajadores como para los mismos

de 2008, devino aun más complicado, ya que el nuevo escalafón para la administración pública nacional (SINEP) reserva la letra B sólo a coordinadores y directores.

funcionarios. Así, con esta división y el consecuente debilitamiento del poder de la junta, es como se llegó a las elecciones de delegados de fines de 2007.

El propósito del sector de Barrios de Pie, según cuentan sus militantes, era continuar por dos años más dentro de la junta. Con esta intención, realizaron una selección de candidatos propios para presentarlos a las otras dos fracciones. Si bien este sector no procede a través de la conformación de una “lista chorizo”, como es el caso de ATE-Garrahan, tanto en la previa de los comicios del año 2005 como en los de 2007, los trabajadores de su sector seleccionaron a su candidato a delegado a través del voto directo.¹⁵⁴ De este modo, con esa lista de delegados elegidos por sus propios compañeros, en 2007 intentaron negociar la continuación de su presencia en la junta interna. Sin embargo, el sector peronista, con el acompañamiento de la fracción verde, decidió la no inclusión de estos delegados en la nueva lista electoral. Debido a esta medida, que los dejaba definitivamente a un costado, y aprovechando el trabajo previo de selección de sus propios candidatos, intentaron armar una lista rival. Sin embargo, les resultó imposible conformar una nómina de 33 delegados, que era el número estipulado de candidatos para esa elección interna. Así, y luego de dos años de participación, este sector quedaba decididamente afuera de la junta.

Ahora bien, para reemplazar al sector de Barrios de Pie –conformado, entonces, por 8 delegados–, la fracción peronista debía incluir en la nueva junta interna a otros trabajadores. Luego de algunas reuniones con el sector verde, y según varios delegados de esta fracción, se decidió finalmente recurrir a algunos de los jóvenes recientemente ingresados al ministerio, que habían participado comprometidamente en los sucesos conflictivos de 2006 y 2007. Nos referimos, entre otros, a algunos de los empleados de la Dirección de Emergencias –quienes se habían puesto a la cabeza de la segunda parte del conflicto–. La mayoría de estos jóvenes no provenía de la militancia social ni partidaria. Al ingresar al ministerio, una parte de ellos recurrió a afiliarse a ATE, mientras que otros lo hicieron durante el conflicto que relatamos anteriormente. Según sus palabras, “este sindicato era un lugar desde donde pelear por nuestros derechos”. Aun antes de ser formalmente delegados, varios de estos nuevos ingresantes ya participaban de las reuniones de formación y de discusión que suele llevar a cabo la dirigencia de ATE-Capital Federal. Al parecer, la consecuencia de esta paulatina

¹⁵⁴ Mientras los delegados de las diferentes junta internas que se sucedieron en Desarrollo Social fueron designados al modo de lo que vimos en ATE-Legislatura –es decir, por iniciativa de la conducción de la junta–, los candidatos de la fracción de Barrios de Pie fueron, en ambas elecciones, elegidos por los empleados de las áreas en las que ellos trabajaban.

identificación con el sindicato y con su historia, hizo que, incluso antes de comenzar el nuevo mandato de la junta, este grupo de jóvenes empezara a alinearse con el sector verde de la junta, promovido y dirigido por el delegado militante de ANUSATE.

Este rápido posicionamiento de los nuevos integrantes, originó el primer malestar del sector peronista. La disputa tuvo que ver con la distribución de los cargos de la junta. Según delegados de ambas fracciones, una semana antes de la oficialización de la lista, se originó una discusión entre el sector peronista y este sector joven. Esto se debía al apoyo, de parte de este último grupo, a la candidatura como secretario general del viejo militante de ANUSATE.¹⁵⁵ La disputa, en ese momento, era por la Secretaría General. La fracción peronista sugería a uno de los suyos, mientras que el resto proponía al referente del sector verde. Finalmente, y luego de una discusión, se decidió votar. Como resultado, el sector fundador de la junta perdió por un voto. Esta situación marcaba, de entrada, el equilibrio de fuerzas que estaría presente a lo largo de los años siguientes y, a su vez, suponía una fuerte amenaza para la conducción histórica de la fracción peronista. Así, los primeros momentos de esta nueva junta no parecían traer buenos augurios.

A su vez, a esto se sumó el hecho de que la cúpula sindical comenzó a participar más activamente en la disputa interna, apoyando al sector verde y convirtiéndose en su principal *recurso aliancista*. La lucha por la dirección de la junta se había reiniciado. Las decisiones votadas en reuniones de junta interna comenzaban a ser muy reñidas. Mientras tanto, el sector que respondía a la sede sindical, y que ya incluía plenamente a muchos de los jóvenes recién ingresados, también empezaba, de a poco, a estrechar lazos con los militantes de Barrios de Pie, quienes, desde fuera de la junta, comenzaban a acompañaban sus medidas.

De manera similar a lo sucedido en el año 2006 entre la fracción peronista y la de Barrios de Pie, la disputa entre los nuevos contrincantes parece haber estallado cuando, a mediados de 2008, el sector verde decidió iniciar un nuevo plan de lucha. Éste tenía por objetivo, según sus integrantes, “lograr el traspaso a la resolución 48 de los contratados internacionales” –quienes aun no habían conseguido pasar a esta modalidad contractual–. El resultado de esta rivalidad fue la ruptura definitiva de la junta en mayo de ese año. Ambas

¹⁵⁵ Más allá de prácticas como las de Barrios de Pie, una vez elegidos los candidatos a delegados, el procedimiento a través del cual se eligen los puestos a ocupar en la junta interna se asemeja a aquel que encontramos en el caso de ATE-Legislatura. Los cargos de la junta se distribuyen, generalmente, a partir de un acuerdo entre los candidatos, teniendo en cuenta la experiencia y el tiempo de los mismos en ese espacio sindical, el peso que cada uno tiene en la construcción política y gremial, y la cantidad de representados que posee en su área de trabajo.

fracciones coinciden en que esto trajo como consecuencia, por un lado, la ausencia absoluta de reuniones de junta interna y la congregación de ambos sectores por separado, y, por otro lado, la puesta en práctica de diferentes tipos de acción de cara a los nuevos reclamos de los trabajadores. Reeditando lo sucedido en 2006, mientras el sector verde intentaba avances a través de la acción directa, el sector peronista buscaba obtener respuestas vía la negociación con las autoridades del ministerio.

En estas circunstancias, la fracción peronista publicó, a mediados de 2008, una nota titulada “ATE vive, vuelve la Verde”, firmada por 12 de los entonces delegados de la junta, donde señalaba lo siguiente:

De un tiempo a esta parte nuestro gremio ha quedado afuera de todos los ámbitos de negociación donde se discuten el destino y la situación laboral de todos los trabajadores de este Ministerio. Porque creemos que ATE debe volver a ocupar su lugar en la mesa de negociación. Porque los pasos logrados en ese ámbito, en materia de derechos laborales de muchos trabajadores del Ministerio nos indican que esa es la vía y que no está agotada. Sabemos que fueron conquistas parciales, pero conquistas al fin, y que falta por corregir la situación laboral de muchos compañeros. [...] Consideramos que la situación de los trabajadores se modifica con hechos y no con consignas, estamos dispuestos a lograrlo.

Si bien esta nota estaba dirigida a los afiliados de ATE-Desarrollo Social, se trataba, a su vez, de una crítica directa al sector verde de la junta y, a través de él, a la conducción del sindicato.

4. ¿POR UNA REUNIFICACIÓN DE LA JUNTA INTERNA?

En 2009, luego de pasado un año y medio de ruptura de la junta interna, con ausencia de relación entre las partes, la fracción verde, aprovechando la cercanía que había tenido con Barrios de Pie en los últimos tiempos, le propuso a este sector la conformación de una lista conjunta para las elecciones de ese año, donde no se tendría en cuenta a la fracción peronista. A su vez, y para suplir a todos los delegados del sector fundador, también decidió incorporar a

algunos trabajadores del edificio de Misiones 71, de orientación filo-trotskista, quienes habían participado animosamente durante el conflicto de los años 2006 y 2007.¹⁵⁶

El sector de Barrios de Pie se tomó su tiempo para evaluar la oferta. Continuaba con cierta desconfianza y resquemor hacia “los verdes”, quienes, junto con la fracción peronista, habían decidido cerrar la negociación para la conformación de la junta interna en 2007, donde ellos quedaron afuera. A su vez, tampoco habían olvidado que al final del gran conflicto, en enero de 2007, también habían votado a favor de suspender las medidas de acción directa. Pero en 2009 el contexto dentro del ministerio ya no era el mismo para los militantes de Barrios de Pie. La partida definitiva de Jorge Ceballos en diciembre de 2008 y su ruptura con el gobierno nacional, los urgía a tomar serios resguardos frente a una posible ofensiva de los funcionarios. En esa situación, los fueros gremiales eran un recurso atendible. Así, y luego de evaluarlo en asamblea, los activistas de Barrios de Pie aceptaron participar de esta nueva lista electoral.

Fue el sector verde quien se ocupó de gestionar el llamado a elecciones anticipadas, al que accedió la cúpula sindical. Los comicios estaban previstos para noviembre de ese año, pero lograron adelantarlos al mes de septiembre. Este cambio se mantuvo en secreto. El resultado de todo esto fue que la fracción peronista recién se informó de la nueva fecha de elecciones cuando, 30 días antes, vio publicada en las carteleras del ministerio la convocatoria a las mismas. En esa situación, este sector no pudo siquiera intentar negociar un ingreso en la lista que estaban organizando los delegados verdes. A su vez, la convocatoria informaba que desde el mismo día en que ésta se publicaba, quedaba cerrado el ingreso de nuevas afiliaciones al padrón electoral, lo que volvía inútil una veloz campaña de afiliación con el objetivo de asegurar votos. De esta manera, la fracción peronista pidió a ATE-Capital Federal la impugnación del llamado a elecciones. Pero ésta fue desestimada a los pocos días. Finalmente, este sector no alcanzó a conformar una lista opositora, que en ese momento debía comprender 40 delegados –un número al que ellos solos no podían llegar–, lo que los dejó por primera vez en la corta pero intensa historia de ATE-Desarrollo Social definitivamente afuera de la contienda electoral y de la junta interna.

¹⁵⁶ Este proceso de reconfiguración de la junta interna, que sucede entre los años 2009 y 2010, pudo reconstruirse, principalmente, a través de entrevistas a delegados y exdelegados de los cuatro sectores componentes de esta entidad gremial.

La elección del año 2009 fue la primera de esta junta en la que todos los candidatos fueron previamente elegidos por sus propios compañeros de trabajo. Con este fin se llevaron a cabo asambleas por sector, en las que podían participar y votar afiliados y no afiliados a ATE –con excepción de los adheridos a UPCN–. Así, se escogió a los compañeros de trabajo que los representarían en la junta interna. Una vez realizado esto, se llevó a cabo una reunión entre los candidatos elegidos, con el propósito de negociar los puestos de secretarías y vocalías. Para esto se tuvo en cuenta, nuevamente, la experiencia sindical de la persona, el tiempo de dedicación a la tarea gremial, el conocimiento y la cantidad de afiliados que representaba.

A su vez, en aquellos días, y frente a su desplazamiento, varios militantes de la fracción peronista publicaron una nota en el ministerio denunciando lo que había sucedido y anunciando su desafiliación de ATE. Algunos de ellos –incluido su máximo referente–, al poco tiempo se afiliaron a un nuevo sindicato nacional de trabajadores del Estado. Éste se denomina UTERA y fue creado en 2004 por una mayoría de trabajadores provenientes de ATE-PAMI, como consecuencia del alejamiento y distanciamiento con respecto a la cúpula de ANUSATE.¹⁵⁷ Así, algunos de los delegados del sector peronista, que en 1997 habían fundado la junta interna de ATE en el Ministerio de Desarrollo Social, en 2010 pasaban a inaugurar la delegación de UTERA en esa misma repartición.

De esta forma, a partir de septiembre de 2009 nos encontramos con una nueva junta interna, conformada por una mayoría verde, una primera minoría correspondiente a los militantes de Barrios de Pie, y una pequeña fracción de orientación trotskista. La Secretaría General y la Adjunta, la Secretaría de Organización, la de Comunicación, la Administrativa y la de Formación, quedaron en manos del sector que responde a ANUSATE. La Secretaría Gremial fue pedida expresamente por la fracción de Barrios de Pie, la que además se quedó con la Secretaría de Acción Política y con la de Actas y Legales. Por último, el control de la Secretaría del Interior¹⁵⁸ quedó reservado al sector trotskista.

Podríamos decir que esta flamante composición de la junta interna supone una etapa nueva para ATE-Desarrollo Social, pero también podríamos pensar que se trata de una *alianza meramente coyuntural*, que agrupa a posiciones que tuvieron como principal objetivo

¹⁵⁷ En ese momento, y por diferencias políticas con los máximos dirigentes, este grupo de trabajadores del PAMI decidió abandonar ATE, conformar una nueva asociación sindical y enrolarla en la CGT.

¹⁵⁸ La Secretaría del Interior no es un puesto menor, especialmente si tenemos en cuenta la particularidad de esta repartición del Estado, que posee delegaciones en muchas de las provincias, las que son de suma importancia a la hora de administrar los recursos que brinda el ministerio.

dejar afuera de la junta al sector peronista. Creemos que esta suerte de coalición no es auspiciosa en cuanto a la posibilidad de saldar definitivamente las grandes diferencias que surgieron en esta entidad de base, y que hicieron de ella un espacio de división y ruptura. Así, a fines de 2010, momento en que terminábamos el trabajo de campo, aun no habíamos podido divisar ninguna recomposición de liderazgo y de reorganización de la junta. La cohesión de los distintos delegados, que se había mantenido a través del tiempo hasta el año 2005, no mostraba indicios de retorno. Al contrario, deberíamos decir que en su interior continuaban las rivalidades y las desuniones.

En este sentido, y como pudimos observar, varios fueron los momentos, a lo largo del año 2010, en los cuales Barrios de Pie y el sector trotskista se reunieron a solas y propusieron acciones en conjunto, por fuera del sector verde. A su vez, algunas actividades propuestas por los delegados cercanos a ANUSATE no fueron acompañadas por las otras fracciones. Asimismo, la fracción trotskista, que no participaba habitualmente de las reuniones de junta interna, se encontraba ese año evaluando la posibilidad de presentar una lista propia para confrontar en 2011 con el sector verde, al que entendía como “muy pegado a la burocracia de ATE”.

Estas diferencias cotidianas parecen mostrarnos las pequeñas fisuras de la nueva junta interna; parecen indicarnos que, una vez logrado el objetivo que los unió –el haber desplazado al *adversario* común, al sector peronista–, la disputa y la división vuelven nuevamente a ser las protagonistas de esta escena.

5. ORGANIZACIÓN INTERNA Y RESULTADOS GREMIALES

Como vimos al comienzo del capítulo, la junta interna de Desarrollo Social logró mantener una unidad compacta desde su fundación en 1997 hasta, aproximadamente, el año 2005. El grado de articulación alcanzado por entonces, tiene como uno de sus principales elementos explicativos, la presencia de una tradición política común a la mayoría de sus delegados. En ese momento, varios integrantes de la junta eran a su vez militantes que se definían como

peronistas, algunos de los cuales incluso tenían una larga experiencia política. Al mismo tiempo, y durante los primeros años, estos delegados encontraron en el gobierno de la Alianza, dirigido por el radicalismo, a un adversario común, que parece haberles permitido afianzar aun más su vínculo interno. Este proceso de cohesión entre los distintos integrantes de la junta, estuvo sostenido, al mismo tiempo, por la existencia de una férrea conducción de parte del máximo referente y fundador de esta entidad de base. Nos referimos a un tipo de dirección respetada y acatada por el resto de los delegados, que marcaba la orientación política y gremial de ATE-Desarrollo Social.

Por otro lado, esta conducción de base tomó, desde el comienzo, una posición independiente con respecto a los postulados de la cúpula sindical –a pesar de representar a la lista verde en el ministerio–. Más bien pareció guiarse, a lo largo de los años, por los acontecimientos políticos nacionales, observados siempre a través del tamiz que supone su tradición política y su propia trayectoria militante. Esta suerte de distanciamiento con respecto a la dirigencia del sindicato, acarreó algunas consecuencias. Por ejemplo, una de ellas tuvo que ver con lo que fue la división de la junta interna en el año 2002, debido a la creación de otra entidad de base en el ministerio; maniobra que restó al conjunto de ATE-Desarrollo Social una cantidad importante de delegados y afiliados. Sin embargo, a pesar de este golpe, la junta pudo mantenerse unida unos años más.

Pero algunos de los cambios ocurridos en esta repartición, principalmente a partir de la asunción de Alicia Kirchner como ministra en mayo de 2003, hicieron que esta suerte de estabilidad de la junta comience, de a poco, a verse amenazada. A partir del año 2004 ingresó una cantidad inédita de personal al ministerio. Como mencionábamos anteriormente, de 2.500 empleados en 2003 se pasó a cerca de 6.500 en 2009. Este crecimiento exponencial en el número de trabajadores, supuso un desafío para las instituciones sindicales. Si bien muchos de los flamantes ingresantes se afiliaron rápidamente a ATE, lo que en ese momento hacía falta en la junta eran nuevos delegados. Esta entidad de base había sido debilitada en 2002 y ahora se abría la posibilidad de una recomposición a través de la integración de recientes afiliados. De esta manera, y manteniéndose el núcleo fundador, en el año 2005 ingresan nuevos delegados a una junta que se amplía –pasa de 16 a 25 integrantes–.¹⁵⁹

¹⁵⁹ Fuente: Actas de Proclamación de la Junta Electoral del Consejo Directivo de ATE-Capital Federal (Junta Interna de Delegados Desarrollo Social de la Nación, años 2003 y 2005).

Varios de estos nuevos delegados eran jóvenes activistas del Movimiento Barrios de Pie. La mayoría de ellos había ingresado a la política a partir, y a través, de los sucesos argentinos acaecidos en torno a la crisis de 2001 y 2002. En este sentido, su experiencia militante tenía que ver con luchas de resistencia y de oposición a políticas neoliberales, con su presencia en la calle, con la realización de piquetes, con demandas sociales y con métodos asamblearios (Lenguita, 2004; Maneiro, 2009); en definitiva, con una práctica movimentista, distinta a la que generalmente se lleva a cabo desde una militancia político-partidaria, que es desde donde provenía la mayoría del sector peronista. Esta diferencia parece haber sido una de las principales causas de la división y el enfrentamiento que, a partir de entonces, pudo observarse en ATE-Desarrollo Social.

En ese contexto, el sector de Barrios de Pie, con la intención de darle otra impronta a esta entidad de base, comenzó, al poco tiempo de haber ingresado a la junta, con la puesta en práctica de acciones que involucraban una clara dinámica de participación y movilización. Estas medidas empezaron a disgustar al sector fundador. El resultado de estas diferencias fue el final de una etapa de unidad y el inicio de una larga contienda por la dirección de la junta. De esta manera, el liderazgo que lograba cohesionar a los delegados comenzó a desdibujarse, y con él la articulación y organización de esta entidad de base. Lo que en el pasado había sido cohesión y acción conjunta, se transformaba ahora en división y disputa. A partir de ese momento, termina una larga etapa de liderazgo y comienza un “período de transición”. Este último parece estar caracterizado por la presencia de un estado conflictivo interno dado por la disputa por imponer una determinada impronta a la junta.¹⁶⁰

Las principales fracciones presentes en ATE-Desarrollo Social hasta fines de 2007, la que hemos denominado “peronista” y aquella que agrupa a los militantes de Barrios de Pie, encararon la resolución de los conflictos laborales del período a través de distintas modalidades. Mientras el primero priorizó la negociación con las autoridades del ministerio, el segundo puso especial hincapié en la implementación de medidas de acción directa. Así, el

¹⁶⁰ Entendemos que esta crisis de liderazgo también tuvo su momento en los otros dos casos de estudio. En ATE-Legislatura parece haber sido un período muy corto. Estamos hablando de los meses entorno al “gran conflicto”, cuando entre diciembre de 2003 y mayo de 2004 la junta estuvo dividida, y una comisión de autoconvocados tomó la posta para recomenzar las acciones. La asunción de la flamante junta interna, surgida de las elecciones de 2004, supuso una renovación y movilidad de sus integrantes y abrió una nueva etapa de estabilidad. En el caso de ATE-Garrahan, la transición parece haber sido bastante más larga. A primera vista, el período abarca todo el proceso que va desde la renuncia, en 1995, de quien hasta ese momento era el máximo referente de ATE –y que tuvo como consecuencia una merma importante en la afiliación del sindicato–, hasta la asunción del gobierno de la junta por parte de la lista roja en 2002. Todo el interregno estuvo caracterizado por una seguidilla de alianzas coyunturales entre fracciones que, como en el caso de Desarrollo Social, no dejaban de disputar liderazgo.

accionar sindical de ambas fracciones se superpuso reiteradas veces durante esta etapa, lo que dejó en evidencia las discrepancias internas. Tanto los afiliados y trabajadores en general, como las mismas autoridades del ministerio, se hicieron eco de la división que entonces estaba sufriendo la junta.

Esto último puede ser un elemento importante a la hora de explicar el descenso en la participación de los trabajadores, quienes, a pesar de ser atraídos por el sector de Barrios de Pie, no parecen haber encontrado en la junta un lugar de unidad para la lucha conjunta. Por otro lado, creemos que esta visibilidad del fraccionamiento interno también se convirtió en un factor clave para los funcionarios de turno, a la hora de tratar la resolución de los conflictos laborales. En este sentido, las autoridades parecen haber tenido en cuenta esta particularidad de la junta, al insistir con la doble estrategia de negociación y dilación a lo largo del conflicto que aquí relatamos. La negociación con los funcionarios parecía darle la razón al sector peronista, más proclive al diálogo, quien entendía que sólo de esta manera podían alcanzarse las reivindicaciones; mientras que la dilación en la concretización de lo acordado le permitía al sector de Barrios de Pie responder que no alcanzaba con esa instancia y que hacía falta ir a fondo con las medidas de acción directa.

Como resultado de este proceso podemos señalar que la ruptura dentro de la junta interna, y por lo tanto la falta de un liderazgo unitario y de cierta cohesión, parece haberle restado fuerza a esta entidad de base, una vez decidida la lucha contra la precarización en el ministerio, para encarar a fondo los problemas estructurales de estos trabajadores. Si bien se avanzó en la recontractación en mejores términos de muchos de los empleados del ministerio a lo largo de este período –sobre todo a partir del pase a la resolución 48–, no se alcanzó a atacar de raíz la fuente de esta precarización constante. Una muestra de dicha dificultad la vemos en el hecho de que esta junta interna mantuvo como principal reivindicación, durante todo este tiempo, la demanda por contrataciones –cuestión que continuaba en 2010–. En cambio, en el caso de ATE-Legislatura, este tipo de demanda quedó en un segundo plano producto de las negociaciones y protestas sostenidas a lo largo de los años 2003 y 2004. Hoy su principal interés está puesto en la cuestión salarial.¹⁶¹

Creemos que en este largo período de transición de la junta, abierto en 2005, la falta de una identidad común, sea por la negativa –a partir de la identificación de un mismo adversario

¹⁶¹ En ATE-Garrahan la máxima preocupación gremial ha sido, desde el inicio, el sueldo del personal, pero esto se debe a la existencia, desde hace años, de mejores condiciones contractuales que en las otras dos reparticiones.

externo— o por la positiva —a través de la identificación con un mismo líder—, y la que es una de sus principales consecuencias, la falta de articulación interna de la junta, parece haber condicionado la puesta en práctica de acciones sindicales coordinadas y coherentes. Entendemos que, como consecuencia de esto último, los resultados gremiales obtenidos durante el período han sido inferiores a aquellos conseguidos en los otros dos casos de estudio. En este sentido, podríamos decir que la articulación y cohesión estrecha entre los distintos integrantes y sectores de una junta interna —en comparación con los casos en los que esta unidad no existe— parece favorecer el logro de mayores beneficios para sus afiliados y trabajadores.

Tercera parte

CAPÍTULO VII

UN ANÁLISIS COMPARATIVO

DE LAS TRES ENTIDADES DE BASE

En este capítulo realizaremos una comparación general de las tres juntas internas de delegados. Este análisis se llevará a cabo teniendo en cuenta dos momentos. En un primer apartado, relativo a la organización interna de las entidades de base, nos dedicaremos a la diferenciación de las “formaciones organizativas” que pueden llegar a configurarse a partir de la relación establecida entre sectores de una misma institución gremial. Aquí distinguiremos entre “formaciones articuladoras” y “formaciones rupturistas”, y nos centraremos en sus diferencias y características. Luego, haremos hincapié en los principales factores que intervienen en la estructuración de estas configuraciones sindicales. Nos referimos tanto al “liderazgo” como al “antagonismo”, y a sus capacidades diferenciales de articulación de los distintos elementos de un campo.

Por otro lado, en un segundo apartado, presentaremos los recursos sindicales de poder con los que contaron las tres juntas internas desde su fundación. Para esto realizaremos, con cada una de las entidades de base, una diferenciación de etapas, resaltando la existencia o la ausencia de recursos aliancistas, movilizadorios e institucionales, en cada uno de estos períodos. Finalmente, señalaremos la incidencia que los factores de poder, y las tradiciones políticas, tienen en el predominio de distintas modalidades de resolución de los conflictos y en los resultados gremiales y políticos alcanzados.

1. LA ORGANIZACIÓN INTERNA

1.1. Formaciones organizativas del campo sindical

Por lo observado en el análisis de los tres casos de estudio, y teniendo en cuenta el marco conceptual presentado en el Capítulo II, podríamos distinguir dos momentos en cuanto a la relación entre los diferentes sectores componentes de un campo sindical. Uno tendría que ver con la situación en la cual los elementos de un campo no se encuentran articulados entre sí, y que denominamos *momento diferencial*. Este momento de la relación interna, supone una división entre los elementos allí presentes. Las *fracciones* que de esta manera se constituyen, se inscriben en una totalidad dispar. Es el momento de máxima afirmación de las particularidades, donde prima la lógica de la diferencia. Por otro lado, nos encontramos con otro momento, en el cual los elementos de un campo se relacionan entre sí de manera articuladora. Aquí las diferencias no están divididas, y hallamos una claudicación parcial de las particularidades, donde se destaca lo que entre ellas tienen en común. Estamos hablando de una lógica de la equivalencia y del predominio de *intereses compartidos*. A esto lo hemos dado en llamar *momento articulador*.¹⁶²

Los distintos tipos de relación entre los sectores componentes de una entidad gremial, dan como resultado diferentes *formaciones organizativas*. A la configuración que nace de un campo sindical donde predomina una relación diferencial entre los elementos, la hemos denominado *formación ruptural*. Cuando en las configuraciones lo que prevalece es la articulación entre los distintos elementos del campo en cuestión, hablamos de *formaciones articuladoras*. Estas diferentes formaciones organizativas suponen un mayor o menor grado de unidad o integración entre las distintas partes del campo. Desde el inicio de la tesis,

¹⁶² Como vimos en el Capítulo II, el enfoque analítico que desarrolla esta tesis se corresponde, en diversos puntos, con el propuesto por Ernesto Laclau en varios de sus trabajos. Si bien el politólogo argentino tiene por objeto las relaciones políticas entre sujetos populares en el campo general de lo social, nosotros retomamos, particularmente, su preocupación por la política –entendida como práctica articuladora– (Laclau y Mouffe, 2004), y la volcamos al estudio de la organización sindical. Este autor nos brinda una determinada forma de abordar las relaciones políticas establecidas al interior de las instituciones gremiales, aunque para esto, y partiendo de varias de las categorías que desarrolla, nos vemos en la necesidad de generar algunas mediaciones conceptuales, con el propósito de aprehender la especificidad del campo sindical.

partimos de la existencia de tres configuraciones diferentes: nos referimos a la distinción entre la *articulación hegemónica* y aquella ligada a la *alianza política*, además de subrayar la posibilidad de una ausencia de vinculación articuladora entre los sectores, que hemos denominado como “estado de *ruptura*”. Sin embargo, veremos cómo en los hechos, además de estas tres formaciones organizativas, encontramos otra de carácter intermedio. Vayamos a algunos ejemplos de estas configuraciones de elementos, a partir de los casos de estudio abordados en este trabajo.

Alianza estratégica

Con “alianza” nos referimos a una vinculación de tipo estrictamente política entre elementos de un mismo campo (Laclau y Mouffe, 2004: 86-99). Aquí la dirección política prima por sobre la posibilidad de un marco cultural y moral compartido. De todas maneras, la alianza, a la que hacían referencia Laclau y Mouffe (2004), y a la que Lenin acudió como estrategia revolucionaria frentista (golpear juntos, marchar separados), supone no solamente un pacto contra un adversario en común, sobre el que todos coinciden en que hay que enfrentar o desplazar, sino también una apuesta constructiva en conjunto, entre los distintos sectores aliados, para el desarrollo de una estrategia positiva compartida. Con esto hacemos referencia a un determinado plan de acción, establecido a partir de un diagnóstico común (o consensuado) de la situación general sobre la que toca actuar. Aquí la alianza es *estratégica* porque, a pesar de las diferencias entre los distintos sectores que la componen, con sus particulares intereses, se logra negociar una acción constructiva conjunta, que tiende a beneficiar a todos, más allá de sus divergencias.

Este tipo de formación articuladora es la que se da en ATE-Garrahan a partir del año 2002, con el triunfo de la lista roja. Las sucesivas juntas internas que se configuran luego de ese año, suponen un tipo de vinculación tal entre las partes componentes que, sin dejar de mostrar las diferencias entre los distintos sectores, dan como resultado acuerdos estratégicos a mediano y largo plazo.

Como vimos, el tipo de tradición política que ha predominado en esta junta, durante esta etapa, ha estado claramente ligado a lo partidario (militantes del PRS, del PO, del MAS y del PTS). Los distintos partidos políticos presentes en este espacio sindical poseen sus

particularidades, sus intereses próximos suelen diferenciarse, también hay discrepancias en cuanto a las metodologías de acción y en las lecturas de los hechos que van surgiendo cotidianamente. Recordemos sino las diferencias en cuanto a las acciones cotidianas en torno al proceso huelguístico del año 2005. Éstas derivaron, varias veces, en la existencia de diversos posicionamientos dentro de la junta interna y en el traslado de estas divergencias a la asamblea de trabajadores. Las discrepancias existían y eran visibles. Ahora bien, se trataba de diferencias meramente tácticas, relativas a las pequeñas acciones que acompañaban a los objetivos de una huelga.

En cambio, en términos estratégicos, relativos a los fines últimos de la acción gremial y política, los intereses coincidían entre los distintos sectores componentes de la junta. En definitiva, es esto último lo que permite sostener en el tiempo una alianza política. Como vimos, en los momentos en los que existían divergencias dentro de la junta, se pasaba a votar y la posición ganadora resultaba ser la posición asumida por la totalidad de la junta. Y quizá lo más importante, la decisión era acatada por todos sus integrantes. Lo que queremos decir con esto es que una alianza estratégica supone la existencia de diferencias entre los distintos sectores allí involucrados, pero esas discrepancias no permiten disipar los objetivos estratégicos de mediano o largo plazo.

Hegemonía

Ahora bien, la alianza, que supone un tipo de articulación fuerte y estable entre los distintos sectores de la junta y, en este sentido, un alto grado de integración entre sus partes componentes, se diferencia a su vez del tipo de articulación que, siguiendo a Laclau y Mouffe (2004), hemos dado en llamar “hegemónica”.

La articulación entre diferentes sectores de un campo sindical logra una formación hegemónica cuando, en el momento de vinculación, estos elementos componentes asumen un interés diferente al que poseían previamente. Nos referimos al hecho de que los sectores allí presentes, al entrar en relación entre sí, alcanzan cierta modificación de los intereses sostenidos hasta entonces. Hablamos de un cambio significativo en la identidad de los elementos, quienes tienden a dejar de lado su propia particularidad (Laclau, 1996). La singularidad se aparta de a poco y comienza a resaltar lo que los une y los hace “lo mismo”.

Este tipo de articulación implica una confianza entre los sectores componentes de un campo y un compartir un mismo sentido sobre los acontecimientos en los que se ven envueltos. Así, la hegemonía supone, como lo sostenía Antonio Gramsci (1992), un involucramiento entre los elementos a nivel moral o cultural. Esta formación articuladora representa el grado más alto de involucramiento entre los sectores que componen un campo determinado. La hegemonía aparece como el momento superior en una comunión de intereses.

Como vimos, la alianza estratégica es un pacto duradero, establecido sobre objetivos constructivos entre diferentes sectores con distintos intereses inmediatos. En cambio, la articulación hegemónica supone la conformación de una suerte de bloque, donde las diferencias entre sus elementos componentes tienden a disiparse. En ATE-Legislatura, la vinculación entre los distintos sectores, particularmente a partir del año 2004, supone un tipo de unión tal entre las partes constituyentes de la junta que tiende a desdibujar las diferencias. Y no sólo eso, sino que este tipo de articulación tiende a modificar los objetivos que cada sector traía previamente. Así, y a diferencia de la alianza, el vínculo hegemónico logra una suerte de renovación de los intereses de los distintos sectores de una entidad gremial.

En una formación hegemónica, ya no nos encontramos con una relación política de tipo formal entre distintos elementos que acuerdan determinados objetivos estratégicos en común. Hallamos más bien una articulación que no depende solamente de un acuerdo político “contra” un adversario o “a favor” de un determinado proyecto conjunto, sino que además se suma a todo esto un desdibujamiento de las particularidades de los distintos sectores componentes, que permite la conformación de una suerte de fusión aun más orgánica que aquella que encontramos en una alianza política. De este modo, en este tipo de vinculación, el *Nosotros* comienza a ganar un protagonismo importante de cara a las singularidades de cada uno de los sectores integrantes. Esto puede verse en el discurso de los delegados de ATE-Legislatura, tanto en las entrevistas como en sus charlas en el local gremial.

De más está decir que el *Nosotros* no es privativo de las formaciones hegemónicas. A partir del año 2002, y con una articulación de tipo alianza estratégica, en ATE-Garrahan sus integrantes también apelan a un *Nosotros*. Sin embargo, hay una diferencia importante entre el uso que de este pronombre hace la junta del Hospital Garrahan y cómo lo utiliza ATE-Legislatura a partir del 2004. Esto puede verse en el hecho de que los integrantes de la junta de Legislatura no suelen detenerse en las diferencias inscriptas al interior del *Nosotros*, cuestión que sí sucede en el caso de los delegados de ATE-Garrahan.

Por ejemplo, al entrevistar a una delegada militante del PTS, si bien ella hablaba de un Nosotros frente a un Ellos de la patronal (Consejo de Administración y Estados nacional y porteño), al referirse a las cuestiones relativas a la junta interna, y dejar de lado la relación con actores externos, el Nosotros empezaba de a poco a desaparecer, y comenzaba un señalamiento frecuente sobre la presencia, en su seno, de diferentes fuerzas políticas y diferentes militantes, de su partido y de los otros partidos políticos, de los independientes, y de las distintas “tendencias” dentro de la junta, “sobre las que hay que trabajar para llegar a diferentes acuerdos”. Esta distinción no aparece en ATE-Legislatura. Allí, en cambio, el Nosotros es una constante, presente tanto en relación a un Ellos externo, como en el discurso sobre la vida dentro de esta institución gremial. Más allá del Ellos, la unidad de esta entidad de base se ve reflejada también en el relato de las prácticas e ideas “de la junta”, a través de un Nosotros que tiende a disipar las diferencias internas.

Siguiendo esta misma línea de argumentación, en el caso de ATE-Legislatura también nos encontramos con distintas corrientes partidarias (peronista, radical, socialista, principalmente). Sin embargo, y en contraste con ATE-Garrahan, si bien los delegados dan cuenta de su posición partidaria (por ejemplo en entrevistas), lo que termina predominando en su discurso es la pertenencia a un proyecto común, donde estas diferencias con los demás delegados prácticamente no aparecen. De ahí que el tipo de vinculación que se da entre los distintos sectores de esta junta lo denominemos “articulación hegemónica”, ya que las particularidades tienden a perderse, a la vez que continuamente se reafirma la similitud de intereses. Así se logra configurar una suerte de bloque o fusión orgánica entre los distintos elementos componentes del mismo campo sindical. Nos encontramos aquí con la lógica de la equivalencia (Laclau y Mouffe, 2004) en su máxima expresión, donde las diferencias tienden a desaparecer. Esta formación articuladora supone la configuración de un tipo de organización sindical compacta y duradera.

Alianza coyuntural

Hasta aquí la exposición de las formaciones articuladoras que ya habíamos presentado en el Capítulo II. Pasaremos ahora a definir un tipo de vinculación diferente, que parece encontrarse a medio camino entre la alianza estratégica y la ausencia de articulación, que

surge de los casos estudiados, y que hemos denominado “alianza coyuntural”. También aquí recurriremos a ejemplificaciones.

Podríamos decir que en ATE-Garrahan, en el período que va de 1995 a 2002, la coexistencia de diferentes tipos de tradiciones políticas (partidarias y sindicales) no permitió establecer más que alianzas tácticas entre los distintos sectores que conformaban esta entidad de base. Así, las vinculaciones entre las diferentes posiciones allí presentes tomaron la característica de relaciones *por la negativa*. Como vimos en el Capítulo IV, durante aquella etapa, los distintos sectores componentes de la junta lograron cierta unidad, al ubicarse en “contra” de diferentes listas adversarias (primero la lista bordó, luego la verde). Como el objetivo principal era impedir que estas listas gobernaran, eran muy pocos los puntos en común sobre qué debía ser la junta interna, cómo convenía decidir las medidas a tomar, y cómo correspondía organizarse y actuar.

Este tipo particular de articulación entre distintos sectores de una misma junta, también se dio en el caso de ATE-Desarrollo Social a partir del año 2009, cuando el sector peronista fue definitivamente desplazado. Una alianza meramente coyuntural surgió como respuesta común para dejar afuera de la institución a la fracción fundadora, objetivo compartido por los demás sectores (verde, Barrios de Pie y trotskistas). Sin embargo, como vimos, estas fracciones poseen diferencias significativas en cuanto al modo de encarar el gobierno de esta entidad de base.

A este tipo de articulación, que es exclusivamente táctica, en el sentido de que no proyecta un plan constructivo propio, sino que es más bien la forma rápida de confrontar con un determinado adversario, lo denominamos *alianza coyuntural*. Lo llamamos “alianza” porque, de hecho, es una suerte de pacto político entre distintos sectores, tal como lo explican Laclau y Mouffe (2004: 86-87). Y hablamos de “coyuntural”, porque se trata de una alianza política entre elementos con intereses predominantemente diferentes, que tienen como principal factor común su vinculación contra un mismo actor, y que no tienen por delante una estrategia compartida. Se trata de una articulación, en un momento determinado, “en contra” de un tercer actor, sin proyección futura en conjunto: mera táctica, sin estrategia (de Certeau, 1996: XLVIII-LI).

Así, la alianza coyuntural, al caracterizarse por su condición meramente táctica, supone una vinculación débil entre los distintos sectores que la componen. Esto puede verse

en los casos arriba mencionados, sobre los que volveremos más adelante. Este concepto de alianza coyuntural permite pensar un tipo de articulación inestable al interior de las entidades sindicales, donde prevalece la unión contra un enemigo en común, pero donde no existe un proyecto estratégico que vaya más allá de esto último. Los casos que hemos estudiado nos dan la pauta de que este tipo de alianza, por lo general, termina rompiéndose y dividiéndose en diferentes fracciones, las que, luego del quiebre, comienzan a actuar por separado.

Ruptura

La máxima expresión de la lógica de la diferencia (Laclau y Mouffe, 2004) –que es, como vimos, cuando predominan los intereses particulares entre los distintos sectores de una misma entidad gremial– se da en los casos en donde las juntas internas se encuentran definitivamente *rotas*. Con esto queremos decir que la diferencia entre los sectores se ha hecho tan grande, que la división entre ellos es la condición normal del campo sindical. El fraccionamiento de la junta supone, de todos modos, una relación entre los elementos componentes, pero no una articulación, tal como la hemos definido siguiendo a Laclau y Mouffe (2004). Lo que aquí predomina no son las relaciones de articulación entre sectores, sino más bien las relaciones de diferenciación entre *fracciones*. De esta manera, la configuración de la junta con la que aquí nos encontramos es la de una “formación ruptural”. Así, de hecho, debemos dejar de referirnos a “sectores articulados” y pasar a hablar de “fracciones en relación”. De más está decir que una junta interna rota supone una organización débil e inestable, donde, por lo general, sus diferentes elementos componentes suelen actuar por separado, sin coordinación de acciones conjuntas.

Un estado de ruptura es aquel que se dio en ATE-Desarrollo Social entre los años 2005 y 2009. Por ejemplo, durante ese período, la fracción peronista de la junta solía realizar acciones externas, que tenían que ver con negociaciones con las autoridades del ministerio, diferentes de las que, en el mismo momento, llevaba a cabo la fracción de Barrios de Pie, y que tenían que ver con protestas en la calle y en las puertas de los lugares de trabajo. No se trataba de operaciones coordinadas, sino más bien de estrategias y tácticas distintas y desligadas entre sí. De esta manera, vimos cómo muchas de las acciones realizadas se superponían. A su vez, en esos años, las reuniones de junta, como ámbito de discusión entre los diferentes sectores y de toma de decisiones colectiva, no funcionaron.

Así, los distintos elementos componentes de la junta, permanecieron sin siquiera la conformación de una alianza coyuntural, ya que las distintas fracciones no acordaban con un adversario externo en común, a partir del cual intentar una suerte de articulación, aunque ésta fuera débil. De alguna manera, podríamos decir que el adversario se encontraba dentro mismo de la junta (un punto, creemos, importante a la hora de entender el estado de ruptura al interior de esta entidad de base). El antagonista –que hasta ahora surgía como un componente externo y enfrentado a la unidad de los distintos sectores– parece emerger aquí como un elemento propio de esta entidad gremial. Así, no podía siquiera desarrollarse un mínimo articulador entre los elementos allí presentes, ya que éste necesita mínimamente la construcción de un adversario externo en común. La presencia de un “enemigo interno”, si no puede ser superada a través de su sustitución por un antagonista exterior, parece ser el punto de partida y el sostén para el desenvolvimiento de la lógica de la diferencia en su máximo esplendor.

En este caso, esta condición de ruptura se mantuvo hasta el momento en que tres de las cuatro fracciones allí presentes, lograron, como mencionamos más arriba, identificar a un único adversario (la fracción peronista) y conformar, sobre esa base, una alianza coyuntural. Así, a través del adelantamiento de las elecciones internas del año 2009, se consiguió desplazar de la organización al actor enemigo. Esta identificación del adversario común logró, a partir de ese año, aunque de manera débil, rearticular nuevamente los distintos sectores componentes de la junta.

Ahora bien, y teniendo como referencia este caso en particular, podríamos decir que una entidad de base dividida (un estado de ruptura) dificulta la definición de estrategias y tácticas unitarias a implementar, y reduce la capacidad de acción de la institución gremial como un todo. A su vez, el resultado de todo esto, parece brindar a los actores externos un mayor margen de maniobra a la hora de su puesta en relación con la junta interna o con las fracciones que la constituyen.

En resumen, lo que hemos denominado *articulación hegemónica*, significa la cabal puesta en práctica de la lógica de la equivalencia y, en este sentido, la cristalización de una articulación fuerte y robusta que, como vimos, supone la disminución (aunque no total) de las diferencias entre los distintos sectores componentes y la preeminencia absoluta de las similitudes. La disposición contraria tiene que ver con el estatus de *ruptura* de una junta

interna, donde lo que predomina claramente es la lógica de la diferencia entre las distintas fracciones que la conforman. Entre medio de ambas configuraciones encontramos otros dos tipos de formaciones articularias: la *alianza estratégica* y la *alianza coyuntural*. La primera supone una vinculación estrecha y estable entre los elementos del campo sindical, con estrategias futuras en común, aunque preservando las diferencias entre sí. La segunda nos muestra un tipo de articulación meramente táctica, establecida entre distintos sectores de una misma entidad gremial, donde el objetivo está puesto en la negación de un adversario en común, sin la presencia de objetivos constructivos compartidos, y, por lo tanto, más inestable y débil que la anterior.

1.2. Liderazgo y antagonismo

Acabamos de presentar los diferentes tipos de formaciones organizativas que pueden llegar a configurarse en una entidad gremial de base. Sin embargo, nos hemos guardado la pregunta y la respuesta sobre los componentes que se ponen en juego a la hora de la cristalización de una u otra forma de relación entre los elementos de un campo. En definitiva, ¿cuáles son los principales factores que intervienen en la forma que toma la relación entre los distintos sectores presentes en una institución sindical? También aquí ejemplificaremos a partir de los casos estudiados.

Como ya adelantamos, la función del *adversario externo* es, de alguna manera, un punto de partida necesario para lograr un mínimo de articulación entre los diferentes componentes de un determinado espacio gremial. Con “externo” nos referimos a cualquier actor que se encuentre por fuera de la entidad sindical en cuestión. A su vez, puede ser uno o varios enemigos; puede tratarse de otra agrupación del mismo sindicato (presente en el lugar de trabajo), o del gobierno nacional o sus funcionarios de turno. Aquí no importa tanto la envergadura del antagonista, sino la relación que los distintos elementos de una determinada institución tengan con ese otro actor. Y hablamos de “adversario” porque los diferentes sectores de la junta asumen una posición *en contra* de ese actor, de sus acciones y/o de sus ideas. Es en esa situación de común disposición antagónica, frente a un mismo agente externo, donde encontramos la coyuntura necesaria para una cierta articulación entre los distintos elementos del campo (Laclau y Mouffe, 2004). A esto lo hemos denominado *identificación por la negativa*, y tiene que ver con el hecho de que las partes componentes de la entidad

gremial se identifican de manera conjunta como sectores en contra de determinado elemento externo. La común identificación negativa frente a un tercer actor supone, al mismo tiempo, el establecimiento de una determinada relación de similitud entre los distintos términos de ese campo sindical.

Este particular proceso de articulación, de carácter mínimo, puede verse, como acabamos de comentar, en el caso de ATE-Desarrollo Social, cuando, a partir del año 2009, tres de las cuatro fracciones de esta entidad de base logran establecer como adversario externo en común al sector peronista de la junta. Pero esta identificación por la negativa también sucedió en todos los casos donde hubo algún tipo de articulación entre los términos de un mismo espacio gremial. Por ejemplo, la identificación con un adversario en común sucedió en la denominada “primera etapa” de la junta de ATE-Legislatura (1998-2003), cuando, como vimos, la política neoliberal llevada a cabo tanto por el gobierno de Menem como por el de la Alianza, afloró como la gran enemiga de los trabajadores en general y de los empleados estatales en particular. Las medidas implementadas por las administraciones nacionales y su repercusión en términos de desempleo, flexibilidad y precarización en los trabajadores del Estado porteño, posicionaron a los gobiernos de aquellos años como los principales adversarios de esta junta interna. Asimismo, existían por entonces otros adversarios de ATE-Legislatura, a partir de los cuales también se lograba una identificación de este tipo. Nos referimos, principalmente, a los demás sindicatos presentes en ese lugar de trabajo (SUTECBA y UPCN) y, en alguna medida, a la figura circunstancial del empleador de turno, sea el vicepresidente primero de la Legislatura o los diputados paritarios.

A su vez, esta misma situación puede verse en el período 2002-2010 en ATE-Garrahan, donde los distintos sectores de esta entidad de base, pertenecientes a posiciones político-partidarias diferentes, acuerdan en señalar al Consejo de Administración y, a través de él, a los Estados nacional y porteño –quienes son los que eligen a sus integrantes–, como los principales adversarios de los trabajadores del nosocomio y, por lo tanto, de la junta interna de delegados. Del mismo modo, durante esta misma etapa, la común enemistad con la cúpula sindical de ATE, considerada como una “burocracia sindical que contiene los conflictos”, también funciona aquí como fuente de articulación entre las partes.

Así, podríamos seguir nombrando todos los períodos en donde se estableció un mínimo de articulación entre los distintos sectores de las juntas, sean estas articulaciones hegemónicas, alianzas estratégicas o coyunturales. En cada una de estas formaciones

organizativas, por más que existan importantes diferencias en cuanto a la fortaleza del vínculo, siempre funciona como punto de partida, como primera base, la presencia de un común adversario externo. Ahora bien, la diferencia entre las distintas formaciones articuladoras que acabamos de nombrar, se debe al hecho de que en una de ellas este componente externo resulta ser el único importante a la hora de la articulación, mientras que en los demás casos la presencia de otro factor, que se suma al primero, fortalece aun más el vínculo entre los elementos constituyentes.

En una alianza coyuntural, la presencia de un enemigo en común es el único factor de importancia que moviliza una articulación entre los distintos sectores de la junta. Así, esta dependencia de un actor externo como objeto de identificación negativa, restringe las posibilidades de una articulación más fuerte y la limita a una propuesta meramente táctica, algo que puede ser muy valioso en un contexto defensivo o de repliegue del accionar sindical, pero que no constituye una base sólida sobre la cual implementar una estrategia de construcción futura. Esto puede verse claramente en los períodos de gobierno que venimos señalando más arriba.

En ATE-Garrahan, desde el año 1995 al 2002, nos encontramos con una junta interna cuyo principal objetivo fue mantener el control de esta entidad de base frente a quien había sido su máximo dirigente desde fines de la década del 80. En este sentido, la finalidad de los distintos sectores componentes de esta institución¹⁶³ tenía un carácter negativo, ya que se trataba, esencialmente, de impedir que la lista que respondía a este exdirigente logre continuar con el gobierno de la junta. Esta fue, como vimos, una actitud defensiva de los delegados, una actitud de resistencia y oposición, donde si bien se acordaba sobre el principal objetivo, que era quitarle la junta al grupo gobernante y mantener su control, no se sostenía ninguna estrategia en común, entendida esta última como un plan conjunto sobre las acciones constructivas a desarrollar de cara al futuro.

De este modo, durante esos años la junta no logró funcionar como lo había venido haciendo hasta 1995. En términos de organización interna, muchos trabajadores se desafiliaron, y, según los testimonios de los delegados, fue sumamente costoso implementar acciones “por la positiva”; las discusiones resultaban interminables y los objetivos generales

¹⁶³ Desde el año 1998 al 2000, en esta junta interna convivieron militantes radicales, del PC y del PRS. Desde el 2000 y hasta el 2002, esta junta incluyó a los sectores del radicalismo, del PC, de ANUSATE, del PRS, del PO y de la CCC.

hacia donde debía apuntar la junta, o la modalidad de acción que ésta debía asumir, eran muy disímiles entre los distintos sectores que la componían. En el año 2001 la junta se rompió definitivamente y las reuniones conjuntas dejaron de existir. Esta entidad de base logró reconfigurarse y reorganizarse recién a partir del año 2002, con la victoria de la lista roja.

Entonces, si recapitulamos, veremos que el adversario externo es un componente fundamental para la articulación, aunque sea mínima –en el sentido de débil–, de los sectores que conforman un espacio gremial. Pero este no es el único factor interviniente. Si se quiere una articulación más fuerte, con estabilidad y proyección, toda organización sindical necesita a su vez de un *liderazgo*. Entendemos por “liderazgo” el posicionamiento de uno de los elementos componentes del campo gremial como el elemento-guía de los demás términos allí presentes. Nos referimos a cuando un sector o delegado, que simboliza ciertas ideas o proyectos, logra resumir o sintetizar las expectativas sostenidas por los demás sectores de la misma entidad sindical. Esa posición que asume este elemento, es la de líder del campo (Laclau, 2005). De esta manera, con “líder” no nos referimos a una cualidad intrínseca de la persona en tanto dirigente sindical de carne y hueso, sino a lo que en ese momento él representa para los demás delegados y sectores. En cambio, el término de “conductor” o “dirigente” sí es reservado para tal o cual persona concreta, y hace referencia a sus capacidades específicas para la dirección de una organización (saber hablar en público, saber argumentar y convencer, etc.).

Con el concepto de liderazgo aludimos al elemento que se presenta como máximo referente dentro de un determinado campo, y que logra condensar los intereses y objetivos de los distintos sectores allí presentes. Por ejemplo, en la “segunda etapa” de ATE-Legislatura, a partir del año 2004, “el proyecto político nacional” aparece como el gran elemento articulador de las distintas posiciones de esta entidad de base. Por “proyecto político nacional”, esta junta entendía, y entiende, una determinada política *a favor* de los sectores populares, del Estado y de los trabajadores estatales, de la soberanía nacional y de la justicia social. Así, esa referencia, de alguna manera vaga o ambigua –pero allí radica también su fortaleza–, comienza a partir de ese año a jugar un papel importante a la hora de intentar una articulación fuerte entre los distintos sectores de la junta. El que conduce este proceso de articulación es el sector peronista, reconfigurado luego del gran conflicto de fines del 2003. Como vimos, el sector radical, el sector socialista y el sector peronista, pasaron a asumir, a partir del año 2004, una actitud militante y “a favor” de estos principios generales, sostenidos por el gobierno

nacional. Esto, a su vez, parece haber conducido a licuar significativamente las diferencias entre ellos.

La distinción entre la figura del *adversario* y la del *líder* radica, especialmente, en el hecho de que mientras el primero logra constituir una articulación en una posición defensiva, el segundo promueve una articulación que propone una estrategia de cara al futuro y, de ese modo, un conjunto de acciones constructivas. Así, el liderazgo aparece como prácticamente imprescindible para lograr una cierta continuidad en el tiempo de la organización y de los proyectos gremiales y políticos de la entidad sindical. De liderazgo, como queda claro, carecen las entidades que se limitan a una alianza coyuntural. En cambio, aquellas que logran una alianza estratégica o una articulación hegemonía presuponen la presencia de un líder. Esta diferencia puede verse claramente en el caso de ATE-Garrahan, comparando lo sucedido entre el período que va desde 1995 a 2002 (caracterizado por una alianza coyuntural) con la etapa que comienza a partir de ese último año (caracterizada por una alianza estratégica). Esta diferencia también surge a la vista con el análisis del caso ATE-Desarrollo Social, a partir de la comparación entre el período 1997-2005, donde hay un claro liderazgo conducido por el sector peronista de la junta, y la etapa que se abre luego del año 2009, definida como una alianza coyuntural.

Veamos, entonces, algunos ejemplos de la función llevada a cabo por el liderazgo en la articulación de una alianza estratégica y de una formación hegemónica.

Como dijimos, en ATE-Garrahan nos encontramos, desde el año 2002, con una alianza estratégica. Además de la presencia de un adversario externo en común, existe en esta junta un liderazgo, conducido por el sector de militantes del PRS. Nos referimos a un proyecto político compartido, que, como vimos en el Capítulo IV, corresponde a una tradición política en particular. Se trata de un conjunto de propuestas que involucra a las principales corrientes trotskistas de la Argentina. Al parecer, la presencia de este liderazgo responde a las trayectorias militantes de los delgados, y parece funcionar como una guía para la práctica política y gremial. Las distintas posiciones partidarias allí presentes, a pesar de sus diferencias, tienen una común raíz en cuanto a ciertas ideas y modalidades de acción, que también permite lograr la referenciación con cierto proyecto político general. Hablamos de un proyecto representado mayormente por el secretario general de la junta, quien para sus

compañeros simboliza, como dijimos en su momento, el trabajo militante, la tenacidad revolucionaria, el sostenimiento de las ideas y la incorruptibilidad; todos elementos importantes dentro del repertorio de la tradición política de estos militantes.

Este liderazgo es el que ha permitido, luego del año 2002, la construcción de objetivos propios de la junta interna como un todo, más allá de las diferencias partidarias existentes. Como anunciamos más arriba, estos objetivos no sólo tienen que ver con una oposición a un adversario en común, sino con estrategias de acción conjuntas de cara al futuro; no se trata sólo de una defensa frente a un Otro, sino de una construcción y propuesta propias. Así, entendemos que la fuerte articulación entre los distintos sectores de la junta, basada en este liderazgo común, es lo que permitió a los distintos delegados llevar a cabo, y sostener durante meses, uno de los principales procesos huelguísticos del período postdevaluación. El diagnóstico conjunto de aquella situación conflictiva, y la definición de las acciones y las tácticas desarrolladas a lo largo de la contienda, tuvieron como condición de posibilidad a la fuerte integración previa entre los diferentes sectores que por entonces conformaban la junta. Este liderazgo, sumado a la presencia de un adversario (o varios), fue el pilar desde donde se erigió esta alianza política. A su vez, permitió el sostenimiento conjunto de un mismo repertorio de objetivos, ideas y acciones y, en este sentido, fue sumamente importante para mantener el equilibrio de la junta durante años.

Así, podríamos decir que en este período de ATE-Garrahan, el liderazgo incidió fuertemente en la conformación de la alianza política, o sea, en el establecimiento de un pacto entre sectores diferentes con intereses particulares. De este modo, abrió un camino claro para recorrer y brindó los elementos comunes para la acción conjunta, aunque no propició la transformación misma de los intereses inmediatos de los sectores allí involucrados.

Esto último, en cambio, fue la característica que asumió el elemento líder durante la “segunda etapa” de ATE-Legislatura (2004-2010), donde sirvió para ir más allá de un pacto estratégico de acción conjunta. De esta forma, además de facilitar una alianza de este tipo, el liderazgo produjo una modificación de los intereses de los sectores involucrados, que, a su vez, fue más allá de lo estrictamente político. Con esto queremos decir que el elemento líder, y su conducción por parte del sector peronista, permitieron una mayor disipación de los intereses diferenciales que en el caso de ATE-Garrahan. Como vimos, en ATE-Legislatura el liderazgo consiguió avanzar hacia una transformación de los mismos sectores allí presentes y de sus intereses más inmediatos. Así es como, en esta junta, nos encontramos con una

articulación aun más compacta que aquella alcanzada por ATE-Garrahan después del año 2002.

El posicionamiento del “proyecto político nacional” como líder articulador del conjunto de los sectores presentes en la junta interna de Legislatura, permitió la unificación de tradiciones político-partidarias disímiles (peronistas, radicales, socialistas) e inició un período de acentuación de los intereses en común y de disipación de las históricas diferencias entre estas posiciones. A su vez, la coyuntura política abierta a partir del año 2003, “el retorno de lo político” (Mouffe, 1999) a la escena nacional, y el empoderamiento del Estado como árbitro principal de las relaciones sociales, parecen haber abonado al consenso obtenido en torno al establecimiento de los objetivos a perseguir y sobre la colocación en un segundo plano de las discrepancias al interior de la junta. Este nuevo elemento de liderazgo, difuso y ambiguo, permitió incorporar y condensar las expectativas inmediatas e históricas de los distintos sectores presentes en la junta de ATE-Legislatura.

Así, la diferencia con ATE-Garrahan radica, principalmente, en el hecho de que, en la Legislatura, luego del año 2004, este factor de liderazgo sirvió no sólo para el establecimiento de una alianza política entre los distintos sectores, sino también para una integración de estas diferentes posiciones más allá del ámbito estrictamente laboral y político, lo que permitió la cristalización de una formación hegemónica. La articulación aquí no se restringió a la organización sindical y a la implementación de acciones gremiales y políticas, sino que también implicó un compartir actividades extralaborales y extrapolíticas, como el deporte, las comidas, el cine, la literatura, etc. Como señalamos en el Capítulo V, el participar de actos de este tipo, junto con la confianza que esto genera, y el hecho de no restringir la relación a ciertos ámbitos y asuntos, sino también involucrar lo lúdico y las cuestiones que hacen a la vida de todo trabajador y militante por fuera del lugar de trabajo, parecen haber incidido en la cristalización de una relación aun más compacta que la que vimos en ATE-Garrahan.

En resumen, podemos decir que los principales factores que se ponen en juego a la hora de la configuración de las distintas formaciones organizativas de un campo sindical son, la presencia de un *adversario externo*, que aparece como condición mínima para el establecimiento de una articulación –y que posibilita la disposición de una alianza coyuntural–, y la presencia de un *liderazgo* en común, entre las distintas posiciones presentes

en la institución gremial, que junto con el factor anterior, habilitan la conformación tanto de una alianza estratégica como de una formación hegemónica. A su vez, la diferencia entre estos dos últimos tipos de articulación, viene dada por el desplazamiento o no del componente articulador del liderazgo, del plano político a un plano que hemos denominado, siguiendo a Gramsci, como cultural y moral (Gramsci, 1992: 362-388; Anderson, 1981: 36-39). Ambos factores (el adversario externo y el liderazgo interno) aparecen como los principales elementos a la hora de explicar el grado de articulación presente en una organización sindical determinada. La ausencia de éstos, supone una falta de articulación entre los elementos componentes y, por lo tanto, el establecimiento de un escenario de “ruptura” dentro de la entidad gremial en cuestión.

2. LA ACCIÓN EXTERNA

Los recursos sindicales con los que cuenta cada junta interna varían según la etapa que observemos. Así, en este segundo apartado, llevaremos a cabo una presentación de los factores de poder con los que contaron las tres entidades de base, distinguiendo los distintos períodos por los que éstas atravesaron. A su vez, pondremos especial hincapié en la influencia del tipo y cantidad de recursos sindicales, y de las tradiciones políticas, sobre las modalidades de acción y los resultados obtenidos.

2.1. ATE-Garrahan

En el caso de ATE-Garrahan, y como ya mencionamos, su apuesta a partir del año 2002 ha sido principalmente por la acción directa. Entendemos que esta decisión tiene una relación muy estrecha con dos de las cuestiones hasta aquí abordadas. Por un lado, esta opción parece corresponder a determinada tradición política que ha predominado en esta junta desde ese año, nos referimos a la *tradición trotskista*, que en su dimensión ideológica concibe a las

relaciones laborales como relaciones de lucha entre clases antagónicas.¹⁶⁴ En este sentido, para los principales dirigentes de base de esta junta interna, todo acuerdo (negociación) es considerado siempre, en última instancia, como desfavorable al trabajador, ya que, según ellos, la patronal nunca aceptaría la alteración del orden de la producción que ellos demandan, lo que hace necesario recurrir a la presión que ejerce la acción directa. Por otro lado, también puede darse una respuesta a este predominio de la acción confrontativa, haciendo un análisis de los *recursos sindicales* (Murillo, 1997) de los que dispuso esta junta a lo largo de su historia.

Como en los otros dos casos, la lista verde oficialista también estuvo en el origen de la junta interna del Hospital Garrahan. En este sentido, la relación con la cúpula sindical era, desde su fundación a fines de la década del 80 y hasta 1995, un vínculo estratégico. De hecho, el mayor recurso sindical de poder tenía que ver, por entonces, con su alianza con ANUSATE. Recordemos que el máximo representante de esta junta en esa primera etapa era, a su vez, secretario de prensa del Consejo Directivo de ATE-Capital Federal por la lista verde. En este sentido, la junta interna estuvo apoyada fuertemente por la cúpula dirigenal durante los primeros siete años.

Por otro lado, y en menor medida, la junta había establecido buenas relaciones con los otros dos sindicatos presentes en el hospital (SUTECBA y UPCN), aunque, por entonces, la presencia de ATE, como vimos en el Capítulo IV, era mayor que la de estas dos entidades. Al mismo tiempo, y por los testimonios que obtuvimos, parece ser que la participación activa y colectiva de los trabajadores no era alentada desde la junta interna, por lo que podríamos conjeturar que el recurso movilizatorio no suponía un factor importante para ATE-Garrahan durante esos años. En cuanto a los recursos institucionales, no se contaba con mesa paritaria sectorial, ni con convenio colectivo propio del hospital.

Luego del conflicto suscitado por la partida a UPCN del máximo referente de ATE-Garrahan, junto con la baja en afiliaciones producto de este proceso, en el año 1995/1996 comenzó un segundo período que se extendió hasta el 2002, caracterizado por una seguidilla de alianzas coyunturales y una inestabilidad creciente de la junta interna. En cuanto a los recursos sindicales, a partir de entonces la relación con los otros dos sindicatos se rompió, y la junta quedó supeditada casi exclusivamente al apoyo de los trabajadores, principalmente

¹⁶⁴ Varios son los trabajos académicos que abordan la tradición trotskista y su visión particular sobre el conflicto y la revolución social. Entre otros, puede verse Ernest Mandel (1983).

durante los primeros dos años. A partir del año 2000, la lista verde ingresó a la alianza y aportó el apoyo de la cúpula sindical. Sin embargo, esta etapa se caracterizó, como vimos anteriormente, por una fuerte disputa interna en torno al liderazgo de la junta. De esta manera, no fueron relevantes los conflictos que durante cuatro años de alianzas coyunturales encaró ATE-Garrahan. En el año 2001, esta entidad de base terminó por desintegrarse, cuando se suspendieron las reuniones de junta interna y, con ellas, la relación entre los distintos sectores allí presentes.

Como vimos en el Capítulo IV, en el año 2002, una fracción de esta alianza coyuntural –la que estaba constituida por el PRS, el PO y la CCC–, decidió la creación de una nueva lista electoral, a partir de la elaboración de un programa de gobierno propio, consensuado entre los militantes y los trabajadores del hospital que estuvieron interesados. Así surgió la lista roja, que ganó ese año las elecciones. Como queda detallado en el apartado referente a los antecedentes del gran proceso huelguístico, al poco tiempo de haber asumido el mandato, esta junta comienza la puesta en práctica de fuertes medidas de protesta.

¿Cuáles son los recursos sindicales de poder con los que contó esta junta interna en lo que podemos llamar su tercera etapa, que va desde el año 2002 hasta la actualidad?

Podríamos empezar por la negativa, pensando qué recursos de los que alguna vez dispuso ya no poseía en esos años. En este sentido debemos mencionar nuevamente, en primer lugar, la alianza con la cúpula sindical. Ésta había organizado y dado vida a ATE-Garrahan, y había sido su principal recurso de poder hasta 1995. Sin embargo, en esta etapa, ANUSATE queda completamente relegada como actor aliado. A partir del año 2002, la junta interna constituye una alianza estratégica de orientación trotskista, que coincide en tildar de “burocrática” a la cúpula sindical, entendiendo por esto último el hecho de que su preocupación se encuentra más cercana a respetar los carriles institucionales que el sistema capitalista a instaurado para canalizar las demandas obreras, que a responder a los intereses directos de los trabajadores. Así, desde la asunción de la lista roja, la relación con la cúpula sindical es predominantemente confrontativa.

Por otro lado, la relación con los dos sindicatos presentes en el hospital, es del mismo tipo que la que acabamos de señalar. Tanto SUTECBA como UPCN son tildados de “burocráticos”, lo que dificulta la posibilidad de trabajar en conjunto, si bien no descartan relaciones esporádicas de tipo tácticas, como la que sucedió al comienzo del proceso

huelguístico del año 2005. En ese momento, ATE llevó a cabo, junto con UPCN, el desarrollo de unas tres asambleas de trabajadores, que se transformaron, al poco tiempo, en caldo de cultivo para el aumento de la participación y la movilización de los empleados. Pero, más allá de esto, no hay una relación de apoyo frecuente con estas otras entidades, y son criticadas habitualmente por su proceder “corrupto” y “pro-patronal”.

La relación con la Asociación de Profesionales del hospital, en cambio, es diferente. Si bien tampoco puede decirse que sea una aliada de la junta interna, esta asociación suele llevar a cabo acciones en conjunto con ATE-Garrahan. Nos referimos, principalmente, al desarrollo de asambleas, también a la realización de algunas movilizaciones, y desde el año 2005, de reuniones comunes con el fin de intentar acordar las demandas a presentar en las negociaciones paritarias. Sin embargo, si bien esta relación puede presentarse, por momentos, como un apoyo a la junta interna, no puede decirse que sea parte de los recursos aliancistas de poder de los que ella dispone. Por último, la relación con los funcionarios –miembros del Consejo de Administración del hospital– es también, desde el año 2002, predominantemente confrontativa. En este sentido, las autoridades son consideradas como “correas de transmisión de la patronal estatal” y, por lo tanto, funcionales a sus intereses.

En cuanto a los recursos institucionales, que pueden funcionar como un punto de partida importante a la hora de la negociación de acuerdos con las autoridades, el hospital carece de un Convenio Colectivo de Trabajo sectorial, por lo que sus trabajadores se rigen por un estatuto propio, que no es susceptible de ser modificado en el marco de negociaciones paritarias. De hecho, éste ha sido reformado, pero a partir de resoluciones emanadas por la parte empleadora, no como fruto del diálogo y acuerdo formal entre la parte sindical y la patronal. En pocas palabras, el estatuto no goza del carácter legal y del objetivo que posee el convenio colectivo, el que es establecido explícitamente para regir las relaciones laborales. En este caso, el estatuto actúa sobre las diferentes instancias del quehacer hospitalario, donde hace mención a las relaciones laborales. De todas maneras, y como comentaba uno de los principales dirigentes de esta junta, no es una preocupación importante para ellos la creación y firma de un convenio colectivo sectorial. De estas declaraciones parece desprenderse una cierta desconfianza por las instancias institucionales.

Siguiendo esta misma línea, debemos decir que, en cambio, el hospital sí posee una mesa paritaria desde abril de 2005, producto de los conflictos acaecidos ese año. La junta de ATE ha recurrido desde entonces a esta instancia de diálogo y negociación, aunque, por lo

general –según la lectura que hemos realizado de las actas paritarias–, los representantes de la junta interna no suelen firmar las mismas, como tampoco suelen acordar con los planteos patronales y los de los demás sindicatos. De esta forma, también podríamos decir que este lugar de negociación es poco atractivo para ATE-Garrahan como instancia de resolución de los conflictos laborales. En resumen, si bien existe una mesa paritaria, el recurso de poder institucional no suele ser el recurso prioritario para los dirigentes de esta entidad de base.

Si hacemos un breve balance de la situación de la junta en cuanto a sus recursos de poder, llegamos a la conclusión de que, hasta aquí, sólo cuenta con el apoyo esporádico de la Asociación de Profesionales (que no puede leerse como una alianza) y con su presencia, a partir del año 2005, en la mesa paritaria (a la que no parece tener una gran consideración).

Con esta situación que detallamos se encontró ATE-Garrahan a fines del año 2002, cuando la lista roja tomó el mando de la junta. Teniendo en cuenta esta suerte de débil coyuntura de poder propio, la opción que los delegados tomaron desde el principio fue el fomento continuo de la participación abierta y colectiva del conjunto de los trabajadores. Desde entonces, el recurso movilizador sería el principal factor de poder de esta junta interna. Esto puede verse en las acciones directas que ha desarrollado la junta desde ese año y que involucran fuertemente la movilización de los empleados del hospital. A esto debemos agregar, también, la ayuda que algunas agrupaciones políticas y sociales de izquierda han dado a esta junta, especialmente durante el largo conflicto del 2005. Aunque, en este último caso, tampoco podemos decir que se trate de alianzas externas, más bien deberíamos hablar de ciertos apoyos coyunturales.

Con esta descripción de los recursos de poder disponibles en la tercera etapa de ATE-Garrahan, podemos decir que el predominio del método confrontativo en esta junta, como modalidad de resolución de los conflictos laborales, no solamente tiene que ver con la preeminencia de la tradición política trotskista, sino que también va de la mano con el hecho de que el recurso movilizador aparece, a partir del año 2002, como el único recurso de poder importante con el que pueden contar los delegados (y como ya mencionamos, este recurso sólo puede ejercerse a través de la acción directa o de su amenaza). Lo que queremos decir es que la implementación de medidas de fuerza por parte de esta junta interna, parece estar directamente relacionada con la presencia del recurso movilizador como su principal factor de poder. Así, y como vimos en el Capítulo IV, esta junta no ha dejado de estimular la implicación de los trabajadores en los asuntos del hospital –aunque ésta sea nimia–, tanto a

partir de la realización de asambleas sectoriales y generales, como a través de movilizaciones, consultas frecuentes, etc. Recurrir e intentar involucrar a los empleados, ha sido el sello por excelencia de esta junta a partir del año 2002.

En cuanto a los resultados del accionar sindical, podemos decir que en el año 2005 –el más convulsionado del período– la junta interna logró, principalmente a través de la participación activa y colectiva de los empleados del hospital, la obtención de una gran cantidad de reivindicaciones gremiales. Por otro lado, esto mismo ocasionó otras importantes consecuencias: nos referimos al desgaste que esto condujo y al debilitamiento en la organización de los trabajadores. Este recurso movilizador, como señalamos en su momento, no es un recurso más; su carácter particular supone, a su vez, la posibilidad tanto de una rápida acumulación de energía, como de su veloz disolución. La clave de un sindicalismo centrado en el recurso movilizador, es poder administrar las energías con las que cuentan los trabajadores, en relación dialéctica con las circunstancias coyunturales de la contienda y los recursos del adversario.

2.2. ATE-Legislatura

Si volvemos sobre el caso de ATE-Legislatura, veremos cómo desde su fundación y hasta aproximadamente el año 2006, la alianza con la cúpula sindical aparece como su *recurso de poder* más importante. Estamos hablando del apoyo brindado por los máximos dirigentes del sindicato, sea a través de ayudas financieras, de materiales impresos, o con la presencia misma de estos dirigentes en las negociaciones con los diputados (recordemos que el primer paritario de ATE-Legislatura fue el Secretario General de ATE-Capital Federal). De este modo, durante esta etapa y, particularmente, durante el gran conflicto que atravesaron a fines de 2003, el recurso aliancista –su relación con la cúpula sindical–, resultó ser el factor de poder más significativo a la hora de encarar las acciones externas. De alguna manera, hasta el año 2004 los recursos de poder estuvieron restringidos a esta alianza con ANUSATE.

Es cierto que, a su vez, hay que señalar la presencia activa y colectiva de los trabajadores, específicamente durante el conflicto abierto, tanto a través de su participación en las asambleas, como en las movilizaciones e interrupciones de sesiones en la Legislatura. Pero, como vimos, el recurso movilizador no era una prioridad de esta junta interna, sino que

más bien apelaba a él en los momentos críticos de mayor tensión. De hecho, una vez solucionados los principales problemas que habían suscitado el gran conflicto del año 2003, principalmente el pase a la planta permanente de los empleados con tareas institucionales, no encontramos nuevos intentos de impulsar una participación masiva de los trabajadores del lugar.

A partir del 2004, al vínculo de esta junta con la cúpula sindical se empezó a sumar, de a poco, una relación de alianza con los otros dos sindicatos presentes en el lugar de trabajo, nos referimos a SUTECBA y a UPCN. A mediados de ese año, y a iniciativa de la junta de ATE, se conformó una “mesa intergremial” que, como vimos, funcionaba de manera irregular, y lo hacía especialmente en las semanas previas a las reuniones paritarias anuales, con el fin de acordar algunos puntos para llevar a la mesa de negociación. Varias modificaciones al Convenio Colectivo de Trabajo, y la firma de éste a fines del año 2004, tuvieron que ver con la iniciativa conjunta de estos sindicatos. A su vez, a esto se sumó, también desde el 2004, una mayor estrechez en la relación de los delegados de la junta con los diputados afines al kirchnerismo, quienes comenzaron a brindar facilidades a la hora de la negociación con las autoridades de la Legislatura. De esta forma, para cuando a fines de 2006 la relación con la cúpula sindical terminaba de romperse definitivamente, la junta interna ya había podido, de alguna manera, sustituir este recurso aliancista (nos referimos a su vínculo con ANUSATE). A partir de ese último año, la junta interna suma al conjunto de alianzas externas ya existente, la relación con las juntas de otros lugares de trabajo que, desde entonces, también comienzan a responder a la nueva lista verde y negro, de orientación kirchnerista.

Por último, a todo este conjunto variable de recursos de poder, hay que agregar los recursos estrictamente institucionales, que brindan mayores posibilidades a la hora de la negociación con las autoridades. Nos referimos a la existencia de una mesa paritaria sectorial desde el año 2001, y a la presencia de un convenio colectivo propio de los empleados de la Legislatura. Con respecto a las negociaciones paritarias, si bien éstas se desarrollaron de manera intermitente hasta el año 2003, a partir del 2004 comenzaron a funcionar como el ámbito por excelencia para la canalización y el tratamiento de las demandas de los trabajadores. Estas instancias institucionales no brindan una garantía absoluta, pero sí un punto de partida importante para el momento de encarar negociaciones y hacer cumplir los acuerdos allí firmados y homologados. Al parecer, y como vimos en el capítulo sobre ATE-

Desarrollo Social, la ausencia de este tipo de recursos contribuye al debilitamiento a la hora de intimar la concretización de los acuerdos anunciados.

En ATE-Legislatura nos encontramos, al parecer, con dos grandes etapas en su corta historia. Por un lado, el período que va desde su fundación en 1998 hasta principios de 2004, y por otro lado, un segundo momento que comienza este último año y se extiende hasta nuestros días. Los cambios y variaciones que sufrió esta junta en cuanto a sus recursos sindicales nos habla, de alguna manera, del poder variable de la junta y de los diferentes tipos de acción externa puestos en práctica en ambas etapas.

Como dijimos desde un comienzo, en esta junta predomina una tendencia a la implementación de acciones de tipo negociadoras, lo que quizá tenga alguna relación con el hecho de que, desde el principio, ésta estuvo conducida por su *sector peronista*, el que promovió distintos liderazgos al interior de la misma y, como señalamos anteriormente, posee una *tradición política* que, en términos generales, concibe a las relaciones laborales como pasibles de conciliación y acuerdo entre las partes.¹⁶⁵ Sin embargo, a fines de 2003 esta junta interna se vio en la necesidad de recurrir a la confrontación directa con las autoridades, a través de la implementación de medidas de fuerza, como respuesta frente a la falta de concretización de las demandas negociadas (pase a planta permanente). Así, la vía de la protesta abierta no respondía a una concepción clasista de las relaciones laborales –que podría haberlos llevado por ese camino, como sucedió en el caso de ATE-Garrahan–, sino que tenía que ver, principalmente, con el hecho de que los recursos con los que ellos contaban para entonces no alcanzaban para llegar a obtener definitivamente la efectivización de las medidas prometidas.

En este sentido, y como acabamos de ver, hasta fines del año 2003 esta junta sólo contaba con una alianza externa de importancia, nos referimos a su vinculación con la cúpula

¹⁶⁵ En este sentido, y dando cuenta de la índole ideológica de la resistencia peronista, Daniel James escribe: “Es importante tener claridad sobre los límites ideológicos y la ambigüedad de la resistencia de los obreros. Por una parte, nunca se generalizó tanto como para constituirla en una crítica a los criterios subyacentes a las relaciones de producción capitalistas. El contexto general dentro del cual Vuletich hacía sus advertencias era aquel donde se cantaban loas a una mayor productividad basada en la armonía de clases y el respeto mutuo, así como la distribución equitativa de los beneficios que arrojaría dicho aumento. Del mismo modo, la oposición a la racionalización nunca se extendió a un cuestionamiento general del ‘derecho del empresario a administrar sus plantas fabriles’. Por ejemplo, nunca hemos encontrado una articulación de las demandas para lograr el control de los obreros a consecuencia de estas luchas contra el taylorismo, cosa que sí había sucedido en otros países. Es obvio que la aceptación de la legitimidad de las relaciones de producción capitalistas y las relaciones de autoridad contenidas en ellas eran en sí mismas reflejo de ciertos postulados básicos de la ideología peronistas” (James, 1981: 332).

sindical, lo que por supuesto no era menor, pero al parecer no era suficiente para presionar a las autoridades de turno. Fomentar, impulsar y canalizar la participación activa y colectiva de los trabajadores, surgió, en ese contexto, como la alternativa más rápida para la acumulación de poder. Estamos hablando de un momento crítico para una gran cantidad de empleados, ya que se ponían en juego cerca de 170 puestos de trabajo. Esta apuesta tuvo sus réditos. A través de las movilizaciones, las interrupciones de sesiones y la amenaza de jura de los flamantes diputados, se alcanzó un nivel tal de presión a los legisladores y autoridades, que se logró finalmente la firma del listado de empleados para concursar los cargos de planta permanente. Si bien esta primera lista no incluía a muchos de los afiliados y delegados de ATE, la movilización consiguió al menos el tratamiento del tema. De hecho, y como lo señalamos en su momento, fue esta misma movilización y este mismo conflicto abierto, el que actuó como condición de posibilidad para que unas semanas después el listado sea revisado y modificado, incluyendo ahora una mayor cantidad de personal.

Como vimos en el Capítulo V, el gran conflicto de fines de 2003 supuso una reorganización interna de la junta, a través de la cual el sector de los nuevos delegados, pertenecientes al segmento de vocalías, se hizo de los principales cargos de esta entidad de base, mientras que algunos de los antiguos fundadores dejaron la junta y otros permanecieron, pero con un papel más bien secundario. Así es como comenzó la segunda etapa de ATE-Legislatura, y con ella una reconfiguración de los recursos sindicales.

Una vez obtenida la principal demanda, la nueva junta produjo un giro en cuanto a la ordenación de su poder sindical. Éste ya no emanaría principalmente de su relación estratégica con la cúpula dirigencial, la que si bien había aportado recursos durante el conflicto de fines de 2003, era vista con cierta desconfianza por parte de los demás sindicatos, de los diputados y de las autoridades, al considerarla, de alguna manera, como un actor ajeno a la “casa política”. Frente a esto, la junta interna comenzó a echar mano a actores más cercanos, o sea, a aquellos presentes en el lugar de trabajo. Así, y como ya mencionamos, conformó una “mesa intergremial” con los demás sindicatos y comenzó un proceso de acercamiento estrecho a los diputados afines al “proyecto político nacional”, muchos de ellos militantes compañeros de algunos de los delegados de la junta. Estas nuevas alianzas facilitaron a ATE-Legislatura la obtención, al poco tiempo –a fines de 2004–, de la firma del Convenio Colectivo de Trabajo, que se venía discutiendo desde el año 2001, pero que no

terminaba de definirse y cerrarse. Esto último, a su vez, le otorgó mayor capacidad institucional a la junta.

Esta redefinición y, a nuestro entender, aumento de los recursos de poder a partir del año 2004, le permitió a esta entidad de base centrarse, a partir de entonces, en lo que desde el comienzo había sido su metodología de acción privilegiada, y que tenía que ver con la negociación con actores externos y con la obtención paulatina, año tras año, de distintas reivindicaciones (desde aumentos salariales hasta derechos a licencias, achatamiento de la pirámide salarial, estabilidad laboral, etc.). La consecución de las demandas vía la negociación se transformó, a partir de ese año, en una condición normal de la relación entre ATE-Legislatura y las autoridades patronales. De hecho, desde entonces no surgió ningún conflicto abierto de envergadura, y el fomento e impulso al recurso movilizatorio fue, al igual que la alianza con la cúpula sindical, dejado de lado. Esta apuesta por los recursos aliancistas ligados al lugar de trabajo (diputados afines y demás sindicatos) y por los recursos institucionales (convenio colectivo y mesa paritaria), posibilitaron las condiciones para el privilegio a largo plazo de las acciones negociadoras. De esta manera, la movilización de los trabajadores no fue incentivada, y, desde entonces, las instancias de participación colectivas, como las asambleas, no suelen ser habituales.

Ahora bien, esta apuesta (y posibilidad) de negociación sin movilización, abre, al parecer, dos virtuales problemas para esta junta. Por un lado, y como ya mencionamos en el Capítulo V, la cercanía política con los diputados, y su rédito en términos gremiales, podría transformarse a su vez en un inconveniente para los delegados. Con esto queremos decir que la junta puede quedar de alguna manera presa de esta relación de confianza y cercanía, a la hora de verse en la necesidad de implementar fuertes medidas de acción con el fin de presionar por la concretización de tal o cual demanda, principalmente en situaciones de crisis. En una época de crecimiento económico, las alianzas de este tipo suelen dar buenos réditos, pero en las crisis, las relaciones ya establecidas y las confianzas adquiridas pueden llegar a actuar como límite a la hora de llevar a cabo medidas de fuerza que tengan por objetivo aumentar la presión sobre el sector empleador.

Por otro lado, la falta de necesidad de fomentar la participación abierta de los trabajadores, en un momento donde las alianzas dentro del lugar de trabajo alcanzan para avanzar en la consecución de distintas reivindicaciones, puede llegar a traer, con el tiempo, por lo menos, dos consecuencias. En primer lugar, puede suceder que las demandas que se

promueven en las mesas de negociación, no estén contemplando las necesidades del personal o las exigencias particulares de cierto sector de trabajo, ya que la relación con el conjunto de los trabajadores ha quedado reducida a relaciones individuales. Este vínculo con empleados aislados puede dificultar la trasmisión de los problemas que padecen. En segundo lugar, esta desatención del conjunto de los trabajadores en cuanto colectivo, y la relación prácticamente reducida a “lazo de beneficio” con la junta interna, pueden también dificultar, en un futuro de cambio, la participación de los empleados en asambleas generales y su movilización colectiva.

2.3. ATE-Desarrollo Social

El caso de ATE-Desarrollo Social es quizá el más complejo de analizar en cuanto a los *recursos sindicales*, las acciones externas y sus resultados, principalmente durante el largo período de ruptura que caracterizó el lapso que va del año 2005 al 2009. Podríamos hablar de tres grandes etapas de esta junta interna.

La primera etapa, que va de 1997 al 2005, está caracterizada por la presencia de una formación hegemónica al interior de la junta, conducida por el máximo referente del sector peronista. Hasta el año 2003, la preeminencia del peronismo como tradición política fue prácticamente incuestionable, y esto se debió, principalmente, al hecho de que, hasta ese momento, la gran mayoría de los delegados eran militantes peronistas, acompañados por independientes.

Una segunda etapa se abre a partir del año 2005, cuando ingresan a la junta activistas de Barrios de Pie y se consolida la fracción que responde a la cúpula sindical (el “sector verde”). Esta etapa trae como consecuencia la convivencia de los tres tipos de tradiciones políticas que presentamos en su momento: la *tradición partidaria*, por el lado peronista, la *tradición social*, por el lado de Barrios de Pie, y la *tradición* estrictamente *sindical*, por parte de los militantes de ANUSATE. Este período se caracteriza, como vimos, por una disposición rupturista al interior de la junta, caracterizada por divisiones y disputas dadas a partir de una lucha por imprimir un liderazgo y una conducción determinada.

Finalmente, debemos hacer mención a la última etapa de esta junta, que comenzó en el año 2009 con el desplazamiento definitivo del sector fundador. Como anunciamos, ésta se

caracteriza por la conformación de una alianza coyuntural entre tres sectores diferentes (verdes, Barrios de Pie y trotskistas), que tienen como principal motivo de vinculación, su común objetivo de desplazar de la junta al sector peronista, pero que no han logrado definir estrategias positivas de acción conjunta. Como vemos, también reúne a los tres diferentes tipos de tradiciones políticas a los que venimos haciendo referencia.

Con respecto a la primera etapa de gobierno de la junta, debemos mencionar el hecho de que ésta, si bien nace apadrinada por ANUSATE, posee una relación poco cordial con la cúpula sindical. Este recurso de poder, importante para toda junta interna, parece haber estado disponible sólo durante los primeros dos años; luego, las diferencias y la distancia se transformaron en enemistad. Con esto nos referimos a que ya en los primeros años comienza a producirse un alejamiento entre la junta y los máximos dirigentes del sindicato. Como mencionamos en el Capítulo VI, las críticas del principal referente de la junta con respecto a la creación de una nueva central de trabajadores (CTA), y con respecto a la idea de trascender la tradición peronista –con la intención de imponer una nueva, propiamente sindical y autónoma–, produjeron desde el principio fuertes desencuentros entre ambas partes.

Esta relación empeoró aun más cuando, a partir de fines de 1999, la Alianza se hizo cargo del gobierno nacional y, en un primer momento, obtuvo el apoyo de la cúpula de ANUSATE. Durante los siguientes tres años, esta junta modificó su tradicional modalidad negociadora y apostó también a la acción confrontativa de cara al gobierno radical –que en el ministerio había llevado a cabo un importante despido masivo–. Finalmente, esta relación terminó por romperse cuando la cúpula sindical decidió, como vimos en su momento, dividir la junta interna. Así, podemos decir que, durante esta etapa, ANUSATE no funcionó como aliada de esta junta.

Durante este mismo período, la vinculación con UPCN, el otro sindicato presente en el lugar de trabajo, tampoco llegó a cuajar como una relación de alianza. Más allá del apoyo mutuo en algunas medidas concretas, no podemos decir que haya sido parte de los recursos de poder que la junta poseía en aquel entonces. A su vez, los delegados tampoco disponían, en ese momento, de un Convenio Colectivo de Trabajo sectorial, ni de una mesa paritaria sectorial. Así, podemos decir que esta junta no gozaba de recursos institucionales. Ahora bien, ¿con qué recursos sindicales contó ATE-Desarrollo Social durante esta primera etapa de gobierno?

Debemos decir que durante esta etapa, los recursos sindicales no abundaron, más bien parecen haber sido escasos. En esos años, el recurso sindical primordial, casi el único, salvo en el período radical que va de 1999 a 2001, fue la alianza con los funcionarios de turno. Nos referimos a la relación con autoridades del gobierno de Menem y luego con funcionarios de las administraciones Duhalde y Kirchner. Como la postura de ATE-Desarrollo Social durante el gobierno de la Alianza fue, desde un principio, de oposición, este recurso aliancista fue reemplazado durante esos años por el recurso a la participación activa y colectiva de los trabajadores del ministerio. No por casualidad, entre 1999 y 2001, se ven importantes aumentos en afiliación y las principales confrontaciones con ANUSATE. El recurso movilizatorio le permitió enfrentar a los funcionarios del ministerio, principalmente a partir de los despidos masivos del año 1999, lo que dio como resultado, según los delegados del momento, sólo algunas reincorporaciones.

Como mencionamos anteriormente, esta junta se caracterizó, durante este período, por mantener una postura negociadora, menos durante los años de gobierno radical. Sin embargo, a pesar de las confrontaciones abiertas y de la negociación con los funcionarios más afines políticamente, fueron pocas las reivindicaciones obtenidas. Una respuesta a esto puede tener que ver con la insuficiencia de los recursos sindicales disponibles. Por un lado, a los pocos años de su fundación se perdió el apoyo de ANUSATE, y por otro lado, nunca logró alcanzarse una alianza con UPCN, mientras que jamás contó con alguno de los recursos institucionales de importancia (convenio colectivo y mesa paritaria sectoriales).

Durante la segunda etapa de ATE-Desarrollo Social, que va del año 2005 al 2009, y que está caracterizada por un estado generalizado de ruptura de la junta, puede observarse, en cambio, la disposición de una mayor cantidad de recursos sindicales. Sin embargo, la particularidad de su división interna parece haber dificultado el manejo y la puesta en práctica de estos factores de poder.

Uno de los problemas importantes de ATE-Desarrollo Social, durante esos años, tuvo que ver con el hecho de que los recursos sindicales disponibles no correspondían a la junta interna como un todo, sino a las distintas fracciones presentes en su interior. Así, podemos decir que la fracción verde contaba, principalmente, con el apoyo de la cúpula sindical; apoyo que fue aumentando a medida que pasaron los años, a partir del crecimiento y consolidación de los militantes de ANUSATE. Este recurso aliancista fue utilizado varias veces durante esta etapa, pero mayormente como recurso de la fracción verde frente a la fracción peronista. Así,

el apoyo de la cúpula sindical reaparecía nuevamente, después de años de desavenencias, pero ligado estrictamente a uno de los sectores de la junta.

También debemos mencionar la relación de alianza que la fracción peronista continuaba teniendo con los principales funcionarios del ministerio, vínculo que había nacido en el año 2002. Este apoyo de las autoridades, como vimos, estaba fuertemente relacionado con los intereses político-partidarios de los militantes peronistas de la junta. Por último, la fracción de Barrios de Pie se caracterizó por el impulso dado, a partir del año 2006, a la participación activa y colectiva de los trabajadores; recurso movilizador que, durante esta segunda etapa, permitió la realización de reiteradas acciones de presión contra los funcionarios de turno.

De esta manera, nos encontramos aquí con una paradoja. Por un lado, durante esta etapa la junta cuenta, por primera vez, con varios recursos sindicales de importancia, cuestión que no había sucedido antes: nos referimos a la alianza con ANUSATE, a la alianza con los funcionarios del ministerio y a la movilización de los trabajadores. Sin embargo, por otro lado, cada uno de estos tres factores de poder está ligado sólo a una de las tres fracciones de una junta dividida, lo que dificulta el manejo coordinado de los recursos y el acuerdo con respecto a una acción externa en común. Recordemos que esta etapa estuvo caracterizada por la superposición de las estrategias y tácticas de las distintas fracciones, cuestión que, como mencionamos, parece haber sido aprovechada por las autoridades de turno.

Como corolario –y comparando con los resultados obtenidos por las otras dos entidades de base en el mismo período–, si bien, como vimos, esta junta obtuvo varias demandas, no logró atacar de fondo el problema principal que ellos venían señalando y que tenía que ver con la situación de precarización de la mayoría de los trabajadores del ministerio. Mientras en la Legislatura la demanda primordial viró a partir del año 2004 hacia la cuestión salarial, luego de haber solucionado el pase a planta permanente de una importante cantidad de trabajadores, la demanda por el mejoramiento de las condiciones contractuales continúa siendo aun hoy la reivindicación principal en el Ministerio de Desarrollo Social.

Finalmente, nos encontramos con la última etapa de ATE-Desarrollo Social, que comienza a partir del año 2009. Como vimos en su momento, este período se caracteriza por la formación de una alianza coyuntural, donde la articulación viene dada, casi únicamente, por su común contraposición con relación al sector peronista, y donde no encontramos un

proyecto estratégico de acción conjunta. Aquí los recursos sindicales más importantes son de dos tipos: por un lado, el recurso aliancista, a partir de la relación de la junta con ANUSATE, y por otro lado, el recurso movilizador, a partir de la participación activa y colectiva de los trabajadores.

Si bien la cúpula sindical tiene relación directa con el sector verde, podemos decir que ANUSATE, en estos años, acompaña a la totalidad de la junta. A partir del 2009, y por primera vez, el sector verde dirige esta entidad de base, por lo que, más que confrontar con los demás sectores, necesita articularlos en torno a un único liderazgo. Sin embargo, tanto los activistas de Barrios de Pie como los delegados trotskistas, resisten la integración plena en la orientación que ANUSATE pretende imponer. Por otro lado, también el recurso movilizador es, en este caso, un recurso con el que puede contar la totalidad de la junta. Los tres sectores pueden recurrir por igual a la movilización de los trabajadores, aunque es cierto que cada sector cuenta con la participación de determinados empleados, principalmente con aquellos presentes en los mismos edificios o áreas de trabajo.

En esta última etapa, la modalidad de acción externa que ha predominado ha sido de tipo confrontativa, principalmente a través de movilizaciones en distintos edificios del ministerio, que han tenido el objetivo de presionar por el pase a la resolución número 48 de los contratados internacionales. De todas maneras, las diferencias en torno a las formas de llevar a cabo estas acciones, han conducido, recurrentemente, a la ausencia de sectores enteros en la realización de determinadas medidas concretas. Estas discrepancias, junto con las ya señaladas en el Capítulo VI, parecen emerger como signos de una virtual ruptura interna.

Así, a pesar de poseer importantes recursos sindicales, el hecho de que la articulación establecida entre los diferentes sectores sea meramente táctica –sin un liderazgo claro y una clara orientación–, parece conducir a resultados similares a los de la etapa anterior. De este modo, se consiguió el pase a la resolución número 48 de algunos contratados internacionales, luego de haber acordado con las autoridades un traspaso paulatino de distintas tandas de empleados, aunque no se ha podido avanzar con el cambio de categoría de los trabajadores profesionales.

En definitiva, podríamos decir que, a pesar de la exclusión del sector peronista, la junta no ha sufrido transformaciones de importancia en esta nueva etapa, ni en términos de los

recursos de poder disponibles, ni en términos de la vinculación interna entre los distintos sectores componentes.

* * *

Por lo observado en este segundo apartado, y siguiendo en este punto a varios de los estudios clásicos sobre sindicalismo que presentamos en el Capítulo II (Torre, 2004; Bunel, 1992; Murillo, 1997), debemos decir que los recursos sindicales de poder son sumamente importantes a la hora de la implementación de las estrategias y tácticas de una entidad gremial. El manejo de estas “fuentes de poder” (Torre, 2004) se presenta, de alguna manera, como el punto de partida a partir del cual se desarrollan las acciones externas. La relación con terceros actores (patrón, gobierno de turno, cúpula sindical, etc.) presupone la disponibilidad de alguno de estos recursos (institucionales, movilizatorios y aliancistas). Sin embargo, y este es nuestro aporte, éstos no parecen ser los únicos factores significativos a la hora de llevar a cabo estrategias sindicales y, especialmente, a la hora de la consecución de los objetivos propuestos. En las conclusiones finales veremos cómo, no sólo los recursos de poder, sino también la organización, y con ella la política articuladora interna –retomando los conceptos de Ernesto Laclau–, tiene una incidencia significativa en el despliegue externo de las entidades sindicales de base.

CONCLUSIONES

ENTRE LA ORGANIZACIÓN INTERNA Y LA ACCIÓN EXTERNA

Los recursos de poder

Como vimos en el capítulo anterior, los factores de poder son, en su conjunto, los pilares de la fuerza que adquiere una entidad gremial en una determinada coyuntura. Los recursos sindicales son imprescindibles a la hora de intentar alcanzar los objetivos que se van fijando en un determinado proceso –de confrontación abierta y/o de negociación–. Por lo general, suele haber una distancia entre los objetivos establecidos en el momento de desarrollo estratégico de la acción y los resultados obtenidos al finalizar la contienda. Así, el desenlace alcanzado, tanto gremial como político, parece estar directamente relacionado con la capacidad efectiva de poder que se tiene en ese momento, o que puede llegar a desarrollarse. A su vez, también mencionamos que algunos de estos recursos son más dinámicos e inestables que otros. En este sentido, hay una diferencia significativa, por ejemplo, entre los recursos institucionales y los movilizatorios.

La fuerza que brindan estos recursos incide de manera directa en el desarrollo que toma la acción externa y en los resultados obtenidos. Una entidad gremial con escasos o nulos factores de poder, al parecer, tiene menos probabilidades de obtener un conjunto de objetivos propuestos, que si dispusiera de mayores recursos sindicales. Entendemos que contar con más elementos de este tipo otorga mayores posibilidades para conseguir las demandas establecidas. Así, estos componentes de poder se transforman en factores sumamente

importantes a la hora de llevar a cabo estrategias de acción sindicales. Esto acompaña lo dicho por varios trabajos clásicos sobre el sindicalismo argentino, que, como vimos en el Capítulo II, han puesto el foco, principalmente, en la acción externa de las entidades gremiales, y en el rol de los factores de poder en su relación con demás actores políticos y sociales (Torre, 2004; Bunel, 1992; Murillo, 1997).

Como ejemplo, podemos volver un momento a las condiciones en las que se encontró ATE-Legislatura a lo largo del conflictivo año 2003. A comienzos de ese año, esta junta contaba, casi exclusivamente, con el apoyo de la cúpula sindical. A partir de esta alianza, y de las negociaciones con las autoridades, es como pretendía conseguir el pase a planta permanente de los trabajadores con tareas institucionales. Al poco tiempo, la junta supo entender que este recurso, en un contexto donde no acompañaban los demás sindicatos, le era insuficiente para alcanzar ese objetivo. Las promesas de los funcionarios no se concretaban y se estaba a pocos meses del recambio legislativo, que ponía en riesgo la continuidad de cerca de 170 empleados. En ese momento se decidió promover e impulsar la participación activa y colectiva del conjunto de los trabajadores –lo que, por entonces, no era usual–, con el propósito de aumentar la presión sobre las autoridades de la Legislatura. Finalmente, el poder contar con recursos movilizatorios, que hasta el momento no existían como tales, fue crucial para el logro definitivo, a fines de ese año, del pase a concurso de unos 260 trabajadores. Esto nos habla de la importancia de la disposición y puesta en práctica de los recursos sindicales para la obtención de los objetivos fijados, y también del hecho de que estos factores de poder no vienen establecidos, o no son los que han tocado en suerte, sino el resultado del trabajo realizado por la junta interna.

Por otro lado, además de la fuerza que otorga la disposición de una determinada *cantidad de recursos sindicales*, podríamos decir que los factores de poder que una entidad gremial ha desarrollado o alcanzado, orientan de alguna manera sus estrategias y tácticas. Además de las características particulares de los distintos lugares de trabajo, el *tipo de recurso sindical* (movilizador, aliancista, institucional) puede estar, de alguna manera, condicionando la modalidad (confrontativa o negociadora) que han de tomar las acciones externas de cara a los conflictos que surgen en toda relación laboral.

Vimos un ejemplo de esto cuando presentamos el conflicto del año 2005 en el Hospital Garrahan. En ese momento, esta junta interna contaba casi exclusivamente con recursos movilizatorios, y éstos eran, por lo tanto, su principal factor de poder. Este tipo de recurso,

como ya señalamos, supone la participación activa y colectiva de los trabajadores. Así, la puesta en marcha de medidas de acción directa coincide, la mayoría de las veces, con la disposición misma de este recurso sindical. La huelga, la movilización, la batucada, el corte de calle, etc., nos hablan de la puesta en práctica de un recurso sindical dinámico y variable. A diferencia de esto, en el caso de ATE-Legislatura, luego del año 2004, el fortalecimiento de los lazos con los diputados afines políticamente y con los demás sindicatos en el lugar de trabajo (recursos aliancistas), parece haber condicionado el desarrollo de una modalidad negociadora con respecto a los paritarios patronales. La ausencia de una participación activa y colectiva de los trabajadores, sumado al hecho de que ésta tampoco era promovida desde la junta, hizo que la acción se orientara más hacia la negociación con las autoridades del lugar que hacia la confrontación abierta.

De esta manera, señalamos el hecho de que, además de la cantidad de factores de poder necesarios para obtener los objetivos propuestos, *el tipo de recurso sindical parece condicionar la modalidad de acción externa* que lleva a cabo una entidad gremial de cara a terceros actores.

El recurso organizativo

Ahora bien, los factores de poder no lo son todo para una junta interna o para una institución gremial en general. A los estudios que ponen hincapié en el papel de los factores de poder para examinar las estrategias sindicales con relación a los patrones, el Estado o la cúpula dirigencial, debemos sumar el análisis de la instancia relativa a la organización de los sindicatos. El enfoque y el entramado conceptual laclausiano, nos permite adentrarnos en este estudio de la dimensión interna de las instituciones gremiales, el que también resulta necesario para entender las acciones sindicales, sus victorias y sus fracasos. Así, no sólo es necesario tener en cuenta los recursos sindicales de poder para la obtención de los objetivos establecidos. También hace falta la disposición de lo que podemos denominar como *recurso organizativo*.

Con “recurso organizativo” nos referimos al *grado de articulación* alcanzado al interior de una entidad gremial, el que tiene como consecuencia una mayor o menor integración entre los distintos sectores allí presentes. Como vimos en su momento, el resultado de esta vinculación entre los diferentes elementos componentes, va desde el punto

más alto de cohesión, que hemos denominado como *hegemónico*, hasta la instancia donde la articulación está ausente, un estado definido de *ruptura*. A su vez, nos encontramos con articulaciones intermedias: nos referimos a la *alianza estratégica* y a la *alianza coyuntural*. Estas diferentes *formaciones organizativas* aparecen como un *recurso esencial* a la hora de la *definición de las estrategias y tácticas de acción*, y en momentos de *la puesta en práctica de los recursos de poder disponibles*.

La diferencia entre los *recursos sindicales* que presentamos en el Capítulo II (institucionales, movilizatorios y aliancistas) y el *recurso organizativo*, tiene que ver con el hecho de que *mientras los primeros inciden de manera directa sobre la implementación de la acción externa y los resultados obtenidos, el segundo incide de manera indirecta*. O sea, no influye directamente sobre la acción externa, sino sobre la definición previa de las estrategias a llevar a cabo y sobre la disposición y manejo de los demás recursos sindicales.

Como mencionábamos más arriba, los recursos sindicales de poder afectan de manera directa la implementación de la acción externa, en el sentido de que influyen tanto en la modalidad que va a tomar esa acción –preferentemente negociadora o confrontativa–, según el tipo de recurso con el que se cuente, como en el resultado definitivo al que se arribe, dado por la menor o mayor capacidad de poder que estos recursos brindan. En cambio, el recurso organizativo –un determinado tipo de articulación presente en una entidad gremial– no se encuentra ligado estrechamente a la puesta en práctica de la acción externa, como tampoco tiene una relación directa con los resultados obtenidos en términos de capacidad de poder. Más bien hace las veces de condicionante de la definición de las estrategias y tácticas a implementar, y del empleo de los demás recursos sindicales.

Ahora bien, ¿cómo incide el recurso organizativo en la definición de las estrategias y tácticas sindicales y en el manejo de los recursos de poder?

El *grado de articulación* que una entidad gremial posee –y del que nosotros distinguimos cuatro diferentes formaciones organizativas– tiene una incidencia directa sobre la definición de las estrategias y tácticas, en el sentido de que *determina una mayor o menor dificultad a la hora de arribar a un acuerdo*. Como ya mencionamos, y parafraseando a Nicos Poulantzas (1991: 159), la definición de las estrategias de una entidad gremial, no es el producto de una racionalidad monolítica, sino el resultado de la contradicción interna entre los distintos sectores que la componen. Las divergencias dentro de las entidades de base suelen

generar diferencias en las propuestas, como hemos visto a lo largo de nuestro trabajo de campo. Su tratamiento es necesario para intentar acordar una salida única de la junta como un todo.

De esta manera, podemos decir que las discusiones internas en torno a las estrategias y tácticas de la entidad gremial, se hallan condicionadas por el nivel de integración o unidad que en ese momento presenta la institución en cuestión. Así, en una junta fuertemente integrada, con un liderazgo y una conducción férrea, es más factible que, en torno a las estrategias de acción, se logre un acuerdo común, seguro y durable; mientras que en una entidad gremial dividida, es más probable que se encuentren dificultades a la hora de arribar a un compromiso conjunto sobre las acciones a implementar, y que, de hecho, cada sector desarrolle una estrategia propia.

La posibilidad de llegar a acuerdos constructivos, en el sentido de proyectos de acción positivos, depende, como mencionamos en su momento, del grado de articulación presente al interior de una entidad gremial. Una *formación hegemónica*, por el hecho de estar claramente orientada según un determinado liderazgo, con una conducción única, con un adversario definido y un fuerte sentimiento de unidad (un Nosotros), *es probable que alcance un acuerdo firme y sostenido en el tiempo sobre la definición de las acciones a implementar*. En cambio, y para contraponerlo con su opuesto, un estado generalizado de *ruptura* al interior de un sindicato, *supone mayores dificultades a la hora de acordar un plan único de acciones externas de la junta como un todo*. Una entidad sindical organizada como una *alianza coyuntural*, si la comparamos con una institución dividida, es probable que presente mayores posibilidades de un acuerdo compartido, pero el hecho de que su articulación se deba, principalmente, a su común contraposición con un adversario, y no presente un único liderazgo ni objetivos propios a futuro, *pone en riesgo la definición de estrategias de acción conjuntas y, especialmente, su sostenimiento a través del tiempo*.

Así, el grado de unidad que alcanza, por ejemplo, una formación hegemónica, tiene una incidencia en cuanto a la fortaleza y el sostenimiento de las definiciones estratégicas de una entidad gremial, diferente a la de los casos en los que la articulación es más débil o directamente no existe. Vayamos a algunos ejemplos.

En primer lugar podemos contraponer los acuerdos internos que, con respecto a la definición de acciones externas, alcanzaron las juntas de ATE-Garrahan y ATE-Desarrollo Social, durante los principales conflictos abiertos del período 2004-2007.

Como vimos en el caso de ATE-Garrahan, durante el año 2005, los distintos sectores integrantes de la junta arribaron, en un contexto de alianza estratégica, a la definición de acciones externas en común, que fueron respetadas e implementadas por los distintos delegados a lo largo de meses de conflicto. A pesar de que hubo posiciones encontradas, y diferencias en cuanto a las estrategias y tácticas sugeridas, la definición a través de votaciones supuso un compromiso con la propuesta ganadora, decisión que se acató a lo largo de todo el proceso huelguístico. Más allá de discusiones internas, no fueron desatendidas las definiciones de acciones votadas al interior de la junta.

Al contrario, en ATE-Desarrollo Social, durante el conflicto del año 2006 y principios del 2007, no pudo generarse un consenso en cuanto a la implementación de las acciones externas. Al parecer, la ruptura en la que se encontraba sumida la junta desde el año 2005, imposibilitó la conformación de un acuerdo sobre las estrategias y tácticas comunes a llevar a cabo, en el marco de un conflicto que involucraba a todos los sectores allí presentes. Por ejemplo, vimos cómo varias veces, mientras la fracción de Barrios de Pie organizaba y conducía movilizaciones de trabajadores con el propósito de presionar a las autoridades, al mismo tiempo la fracción peronista intentaba establecer entrevistas para negociar con los funcionarios, las que les eran negadas por encontrarse, a su vez, realizando batucadas en las puertas del ministerio o llevando a cabo cortes de calles. Así, las autoridades ponían como condición para el diálogo suspender las medidas de acción directas que se estaban implementando, algo que la fracción peronista no podía garantizar, ya que no era la que contaba en ese momento con la dirección del recurso movilizador.

Por otro lado, ejemplos de una articulación débil –propia de una alianza coyuntural– los encontramos en ATE-Garrahan, durante el período 1998-2002, y en ATE-Desarrollo Social, en la etapa abierta a partir del año 2009.

El hecho de que en los dos casos, el propósito primordial de vinculación entre los distintos sectores, haya sido una común contraposición a un adversario, supone un desdibujamiento de la definición de estrategias propias y positivas de las juntas como un todo. Así, prevalecen acciones conjuntas de los distintos elementos componentes, pero

principalmente como reacción negativa frente al enemigo compartido (contra el sector peronista en ATE-Desarrollo Social, y contra el sector ligado a UPCN, en ATE-Garrahan). En cambio, no encontramos definiciones sobre estrategias positivas en común, tendientes a la construcción o consecución de demandas propias. Más bien lo que hemos hallado en este terreno han sido acciones dispersas de distintos sectores por separado.

En este sentido, el sector trotskista de ATE-Desarrollo Social ha realizado, a partir del año 2009, varios cortes de calle en Misiones 71, con el apoyo de trabajadores de ese edificio y de delegados de otras juntas internas de ATE, pero sin el acompañamiento de los demás integrantes de esta entidad de base. También el sector verde ha llevado a cabo actividades en las que no han participado ni el sector de Barrios de Pie ni el sector trotskista. A su vez, en ATE-Garrahan, en el período mencionado, las diferencias han sido grandes entre la parte minoritaria (PRS, PO, CCC) y mayoritaria (PC, radicales y verdes). Si bien en esa etapa la junta no desarrolló muchas actividades, mientras en general el primer sector procuraba la realización de asambleas y medidas de fuerza, sin el acompañamiento de la otra parte, esta última privilegiaba la negociación con las autoridades del hospital, sin la participación del sector minoritario.

Así, podemos decir que el recurso organizativo incide directamente en la definición de las estrategias y tácticas de acción, en tanto éste facilita o dificulta el alcance de acuerdos al interior de las entidades gremiales. De este modo, influye tanto sobre la calidad del acuerdo, su fortaleza y durabilidad en el tiempo, como sobre la ausencia de un compromiso compartido. *El recurso organizativo afecta de manera directa la definición de las estrategias y tácticas –si éstas son del conjunto de la entidad sindical o no, si son estables o no–, y de manera indirecta incide en la puesta en práctica de las acciones externas.*

En resumen, con esto queremos decir que, para alcanzar los objetivos fijados, no sólo basta con los recursos de poder institucionales, movilizatorios y aliancistas, sino que además es necesaria una fuerte organización previa, en términos de articulación, que pueda definir una única estrategia del conjunto de los sectores de la junta y que sea estable a través del tiempo. Esta dimensión interna de la entidad gremial, resulta imprescindible a la hora de poner en práctica los recursos de poder. La instancia organizativa influye de manera directa en la forma en la que se dispone de estos recursos sindicales: si se realiza una utilización conjunta y unitaria de estos factores, si se utilizan siguiendo una estrategia en común, o si, por el contrario, ceden a acciones externas descoordinadas, según la posición de los diferentes

sectores. Nos encontramos así con una dimensión previa, que condiciona la acción externa, pero no de manera directa, como sí lo hace la cantidad y el tipo de recursos de poder con los que cuenta una entidad gremial.

Un uso estratégico de los recursos de poder

Un sindicato puede contar con varios recursos de poder, los que, como vimos, son importantes a la hora de concretar una acción externa y lograr resultados acordes con los objetivos establecidos, pero si esta entidad posee escasos o nulos recursos organizativos, el aprovechamiento de estos factores de poder se verá dificultado, debido a los problemas que esto trae en la definición misma de las estrategias de acción. Con esto queremos decir que, más allá de que se logre una capacidad de acción virtualmente poderosa, si el recurso organizativo no acompaña, condicionando un determinado uso estratégico de los recursos de poder, puede que la acción externa se vea limitada y los resultados no se acerquen a lo buscado. El grado de articulación de una entidad gremial, su nivel de integración y unidad, influyen en el modo en el que se utilizan los demás recursos sindicales con los que ella cuenta. Veamos un ejemplo al respecto.

Durante la segunda etapa de ATE-Desarrollo Social, que comprende el período que va de 2005 a 2009, la junta dispuso de varios recursos sindicales. Esta entidad de base contaba con el importante apoyo de la cúpula sindical, con la participación activa y colectiva de los trabajadores, y con alianzas con funcionarios del ministerio. Sin embargo, no podemos decir que estos recursos de poder correspondiesen a la junta interna como un todo, sino que más bien concernían a las diferentes fracciones que por entonces conformaban la junta. La fracción verde era la que concentraba el apoyo de ANUSATE, los activistas de Barrios de Pie eran quienes contaban con la movilización de los trabajadores, y el sector peronista era el que poseía una alianza con los funcionarios de turno.

Si hacemos abstracción de la dimensión organizativa, podríamos decir que esta junta disponía por entonces de tres recursos de poder sumamente importantes a la hora de encarar una estrategia de acción sindical. Así, si no nos detuviésemos en la instancia interna, relativa a la articulación entre los distintos sectores componentes de la junta, y sólo nos interesásemos por el tipo y la cantidad de sus recursos sindicales, nos encontraríamos con dificultades a la hora de explicar los problemas que tuvo esta junta para aprovechar esos recursos en el ámbito

de la acción externa. En cambio, si incorporamos la dimensión organizativa, nos damos cuenta que los recursos de poder, más que pertenecer al conjunto de la junta, están ligados a los distintos sectores presentes en ATE-Desarrollo Social. Como mencionamos anteriormente, esto último se debe al hecho de que, durante esta etapa, esta entidad de base no presentó siquiera un mínimo de articulación entre sus elementos componentes, lo que dio como resultado una junta interna dividida entre fracciones con estrategias de acción propias.

Estas características organizativas, como vimos, tuvieron sus consecuencias en la ejecución de las estrategias y tácticas, y en los resultados obtenidos por ATE-Desarrollo Social. La superposición descoordinada de distintas acciones, producto de la falta de articulación e integración entre los distintos sectores, parece haber disminuido la capacidad de los recursos de poder con los que contaban en ese momento. A su vez, creemos que esta falta de coordinación y de definición de estrategias en común, fue aprovechada por las autoridades del ministerio para debilitar la participación activa y colectiva de los trabajadores y para perpetuar la división al interior de la junta –objetivos que se vieron alcanzados durante el conflicto de los años 2006 y 2007–.

Por otro lado, y como también señalamos en su momento, los resultados conseguidos por esta entidad de base, parecen ser los menos importantes en comparación con aquellos alcanzados por las otras dos juntas internas en el mismo período histórico. Recordemos que, si bien se obtuvieron demandas de traspaso de pasantes a la resolución número 48, de apertura de vacantes y de pase a la categoría B de los trabajadores profesionales, todos estos logros fueron parciales. Con respecto al cambio de letra en el escalafón, éste fue llevado a cabo sólo para una pequeña minoría de empleados con firma con responsabilidad patrimonial. Por otro lado, del número de vacantes que las autoridades se comprometieron a abrir, sólo se efectivizó una porción mínima. Por último, la demanda principal de terminar con la precarización de las contrataciones, no pudo alcanzarse. Al contrario de lo sucedido en ATE-Legislatura, donde se logró neutralizar esa suerte de política clientelar –principal queja en esos años–, en ATE-Desarrollo Social no pudo atacarse de raíz la lógica precarizante de los trabajadores del ministerio. Los pasos dados en este sentido no llegaron a institucionalizarse, quizá también debido a la ausencia de instancias formales de negociación propias del lugar de trabajo. Esta junta continuaba en el año 2010 sosteniendo la demanda por contrataciones como el reclamo más relevante, mientras que ATE-Legislatura dejó esto atrás en el año 2004 para dedicarse

enteramente a la cuestión salarial. (El caso de ATE-Garrahan es diferente; el punto de partida contractual fue superior, y su principal demanda fue y sigue siendo de tipo remunerativa).

Así, podemos decir que, a pesar de que ATE-Desarrollo Social contaba con importantes recursos de poder, su puesta en práctica se vio dificultada por el escaso o nulo recurso organizativo de esta junta en aquellos años, que repercutió en la falta de una definición unitaria de las acciones externas a llevar a cabo y, en este sentido, en una falta de aprovechamiento pleno de los recursos sindicales con los que disponía. En definitiva, la posesión de recursos institucionales, movilizatorios y aliancistas, no es el único factor importante a la hora de evaluar los resultados, producto de la implementación de estrategias y tácticas. El recurso organizativo de la entidad sindical, también es un factor relevante, que condiciona directamente el manejo de los recursos de poder e indirectamente repercute en los resultados de la acción. La dimensión previa de la organización representa una instancia importante que no conviene ignorar si se quiere entender la ejecución de la acción sindical y sus resultados.

Ahora bien, no debemos caer en la visión contraria. El recurso organizacional tampoco basta por sí solo si no está acompañado por la presencia de recursos de poder. Esto también puede verse en el caso de ATE-Desarrollo Social, pero en los años que van de 1999 a 2001, durante el gobierno de la Alianza. Como presentamos en el capítulo anterior, esta etapa se caracterizó por la conformación de una articulación hegemónica, donde los distintos sectores e integrantes de la junta se encontraban fuertemente cohesionados, principalmente a partir de un liderazgo unitario y una sólida conducción del máximo referente del sector peronista. Sin embargo, este grado de organización interna no estuvo acompañado por un número significativo de recursos sindicales. De hecho, solamente nos encontramos con recursos movilizatorios, que resultaron insuficientes para contrarrestar la ola de despidos masivos de aquellos años. Únicamente se consiguieron algunas reincorporaciones individuales, y no pudo avanzarse en la consecución de otras demandas. La falta de apoyo de la cúpula sindical, la ausencia de alianzas con los funcionarios de turno, y la escasez de recursos institucionales, parecen haber condicionado los resultados de las acciones llevadas a cabo por esta junta durante aquellos años.

Así, una formación hegemónica no es suficiente, por sí misma, para alcanzar los objetivos que una junta establece; a su vez requiere, como factor importante, la presencia de recursos de poder. De este modo, tanto los recursos organizativos, como aquellos ligados a la

capacidad de acción, son igualmente importantes. Mientras estos últimos se apoyan en el primero y esperan de él un buen aprovechamiento –condición necesaria a la hora de implementar estrategias y tácticas–, el primero, en cambio, al no contar con poder propio –no es un factor de poder–, necesita de los demás recursos para tener incidencia en la acción.

Diferentes tipos de recursos de poder y resultados equivalentes

Siguiendo la discusión sobre la disponibilidad de recursos de poder, podemos decir que lo más importante para arribar a los resultados pretendidos, no es el *tipo* de recurso sindical del que se dispone o que predomina –si éste es institucional, movilizatorio o aliancista–, lo más importante es *contar con* recursos de poder, sean cuales fuesen. Con esto, lo que queremos señalar es el hecho de que se puede llegar a resultados gremiales y políticos equivalentes, con la puesta en práctica de diferentes tipos de recursos sindicales.

Estamos de acuerdo con que los recursos sindicales condicionan la ejecución de determinadas estrategias. Hay una diferencia importante entre el predominio del *recurso movilizatorio*, consistente principalmente en la participación activa y colectiva de los trabajadores, y el predominio del *recurso institucional*, donde las pautas ya están establecidas y están ligadas al diálogo y la negociación. Sin embargo, a pesar de que en ambos casos es probable que se desarrollen diferentes modalidades de acción, éstas tienen posibilidades similares de llegar a resultados equivalentes. Por supuesto que, para que esto suceda, hace falta la presencia de recursos organizativos, que actúen como base para la puesta en práctica de los factores de poder. Decimos que *pueden alcanzarse resultados parejos con diferentes tipos de recursos sindicales, si es que, en ambos casos, se posee un nivel similar de organización interna.*

Vayamos a un ejemplo. Nos referiremos a dos casos, con recursos organizativos semejantes, donde predominan distintos tipos de recursos de poder y modalidades de acción, y logran alcanzarse resultados equivalentes.

Como vimos en el Capítulo IV, el tercer período de ATE-Garrahan, que comienza con la victoria de la lista roja en el año 2002, se caracteriza por la conformación y consolidación de una alianza estratégica, con un liderazgo claro, ligado a los elementos más profundos de la tradición política trotskista, y conducido por un dirigente experimentado. A su vez, dispone

del recurso movilizador como su factor de poder preeminente. En este sentido, la confrontación abierta aparece como la modalidad de acción predominante a partir de ese año. Así, nos encontramos con una junta que deja bien en claro sus capacidades y sus estrategias sindicales.

Como comentábamos en aquel capítulo, esta entidad de base sólo atravesó un gran conflicto durante todo este período, y fue aquel del año 2005, donde la participación de los trabajadores fue muy alta, llegando a superar el número de 600 empleados en las asambleas. En un lapso de tiempo relativamente corto, menos de un año, se consiguió, gracias a la implementación de medidas de fuerza, una gran cantidad de reivindicaciones gremiales: entre el aumento del 10% conseguido en abril-mayo de 2005 –en el comienzo del proceso huelguístico– y el 20% otorgado en octubre pero ya ofertado el 1 de agosto, más las sumas fijas por única vez entregadas a lo largo del año –principalmente el aumento de hasta un 30% en marzo–, la diferencia salarial que se alcanzó entre febrero y noviembre de 2005 fue de aproximadamente un 50% en promedio, teniendo en cuenta todas las categorías de trabajadores. Además, se consiguió una mejora notable en la infraestructura del hospital, el pase a planta permanente de contratados, el pago de títulos y se obtuvieron mejores condiciones de trabajo a partir de un mayor ingreso de personal.

Como puede verse, todos estos logros gremiales se concentraron en el año 2005 y tuvieron que ver con una respuesta de las autoridades frente a una avanzada movilizatoria sin precedentes en el hospital.

En el caso de ATE-Legislatura, durante su segundo período –abierto a partir del año 2004– nos encontramos, como vimos en el Capítulo V, con una formación hegemónica orientada por lo que los distintos sectores de la junta denominan “el proyecto político nacional”, y también conducida por un antiguo referente. A su vez, lo que allí predominan son los recursos institucionales (mesa paritaria sectorial y, más adelante, un convenio colectivo sectorial) y los aliancistas (especialmente su relación con diputados políticamente afines, y con los demás sindicatos presentes en el lugar de trabajo). Estos recursos de poder llevaron a esta junta a mantener, durante esta etapa, una modalidad de acción ligada directamente a la negociación con las autoridades. Al contrario de lo ocurrido en el caso de ATE-Garrahan, durante el segundo período de ATE-Legislatura no se llevó a cabo ningún tipo de medida de fuerza significativa, y el recurso movilizador fue prácticamente desatendido. Sin embargo, a

pesar de estas diferencias, la opción por la negociación también le permitió a esta junta la obtención de una cantidad importante de reivindicaciones gremiales.

Así, a fines del año 2004 se alcanzó la firma del Convenio Colectivo de Trabajo, a través del cual se logró la modulación de todos los rubros salariales y se consiguió que los trabajadores de planta transitoria con tareas políticas alcancen los mismos derechos que el personal de planta permanente, menos aquel del acceso a la carrera administrativa y el de la estabilidad. Más adelante, estos trabajadores pasaron a ser beneficiarios de los mismos incrementos salariales de la planta permanente. En el año 2005 se alcanzó, en el marco de las reuniones paritarias, un importante achatamiento de la pirámide salarial, que significó un aumento importante en la redistribución progresiva de los ingresos del personal. En julio de 2005 se obtuvo el adicional por título para la planta transitoria. En 2006 se modificó el convenio colectivo, con el fin de regularizar la situación del personal del Servicio de Salud y Asistencia Social, luego de que éste dejara de ser un ente autónomo y volviera a depender de la Legislatura. En la paritaria de mayo de 2007 se creó un Fondo Compensador, como ayuda y complemento para la jubilación de los trabajadores de la Casa. También hubo mejoras en artículos del convenio colectivo referidos al subsidio por hijo menor de 5 años, a la licencia anual ordinaria, a la licencia por exámenes, al ausentismo y a las licencias por enfermedad. En la paritaria de abril de 2008 se logró un incremento de las asignaciones familiares.

Como puede verse, y al contrario de lo sucedido en ATE-Garrahan, aquí la obtención de las demandas no se centró en un período corto de tiempo, sino que, de alguna manera, fue paulatina y se distribuyó a lo largo de toda la etapa abierta a partir del 2004. Las reivindicaciones logradas no se concentraron en una cantidad determinada de meses, sino que se consiguieron a lo largo de años.

Si seguimos este ejemplo, podemos decir que estas dos juntas internas dispusieron de tipos de recursos de poder diferentes, que los condicionaron en la implementación de distintas modalidades de acción, pero que tuvieron, como resultado, la obtención de muchas de las reivindicaciones que venían reclamando. Es en este sentido que decimos que los resultados gremiales alcanzados son equivalentes en ambos casos, y que los recursos utilizados y las modalidades de acción no son definitivos de los límites y alcances de una institución sindical.

Así, parecería ser que con recursos organizativos fuertes, e importantes factores de poder, se puede arribar a resultados parejos a través de vías de acción diferentes y hasta

opuestas. Por esto decimos que, contando con recursos de poder, no importa tanto el tipo de recurso, sino su buen aprovechamiento. Y, como venimos sosteniendo, este “buen aprovechamiento” depende, considerablemente, del grado de articulación alcanzado dentro de la entidad gremial.

No obstante, si volvemos a los casos que acabamos de mencionar, el predominio de determinado *tipo de recurso de poder*, sí parece tener una incidencia, pero no en los resultados alcanzados sino en el *ritmo* de obtención de las demandas.

El hecho de que, en ATE-Garrahan, la consecución de reivindicaciones se haya concentrado en un lapso inferior a un año, mientras que en ATE-Legislatura se ha distribuido a lo largo de todo el período en cuestión, nos habla, entre otras cosas, de una diferencia significativa en cuanto a la modalidad de acción predominante y a la particularidad de los recursos de poder utilizados.

El caso de ATE-Garrahan supone un ritmo de acción y una modalidad de resolución de los conflictos diferente al de la junta interna de Legislatura. En el primero nos encontramos con un movimiento más bien veloz, donde, en un reducido espacio de tiempo, se ponen en juego la totalidad de las demandas en cuestión, en el marco de la implementación de un método de tipo confrontativo. Mientras que en el otro caso, el ritmo es más bien lento, donde encontramos idas y vueltas, donde muchas veces se retrocede deliberadamente, en un contexto de tipo negociador.

Como ya señalamos, la disposición del recurso movilizador parece tener ciertas particularidades; principalmente, el hecho de que involucra la participación activa de los trabajadores. Así, este recurso supone un desgaste lógico. A su vez, el hecho de que ATE-Garrahan no haya contado durante el año 2005 con otro factor de poder significativo, parece haber acentuado el cansancio del personal movilizado. La participación de los empleados fue constante e intensa a lo largo de varios meses, cuestión que tuvo como consecuencia, además de la consecución de las demandas señaladas más arriba, un desgaste significativo y una posterior pérdida de la capacidad organizativa de los trabajadores.

Este desarrollo explica, de algún modo, el hecho de que las demandas obtenidas se encuentren concentradas en un período de tiempo relativamente corto, y que después del 2005

no se hayan conseguido importantes logros. Luego de finalizado el conflicto abierto de ese año, la reconstrucción del recurso movilizador sigue en proceso.

En ATE-Legislatura hallamos la utilización predominante de recursos institucionales y aliancistas. La ejecución de este tipo de factores de poder no presenta el mismo grado de desgaste que el que puede verse en el caso del recurso movilizador. Recordemos que los recursos institucionales son, de alguna manera, “cuasi-estáticos”, en el sentido de que se los posee o no, y que su continuidad está prácticamente asegurada, a menos que se lleven a cabo transformaciones generales de importancia. Con respecto a los recursos aliancistas, si bien presentan un grado de desgaste, no es del mismo tipo que el que acarrea la puesta en práctica de movilizaciones. La contraprestación que todo tipo de alianza supone, necesita de un determinado esfuerzo, pero éste puede ser más fácilmente dosificado a través del tiempo, lo que, al parecer, permite una mejor administración de las energías. A su vez, y al contrario de lo sucedido con el recurso movilizador, estos otros tipos de recursos de poder están ligados a la modalidad de acción negociadora.

De esta manera, el ritmo de la contienda con las autoridades puede ser más lento y pausado, con un menor desgaste y una mayor facilidad de recuperación de los recursos utilizados. Estas particularidades son las que parecen haber incidido en el hecho de que ATE-Legislatura, a diferencia de lo ocurrido en ATE-Garrahan, haya obtenido su conjunto de reivindicaciones, no en un período corto, sino a lo largo de toda la etapa en cuestión.

La importancia del recurso organizativo en la acción sindical

En los Capítulos IV y V, correspondientes a las juntas internas de ATE-Garrahan y ATE-Legislatura, nos preguntábamos por la relación entre el particular “estilo de comportamiento” de estas entidades de base y el predominio de ciertas modalidades de resolución de los conflictos laborales. En este sentido, intentábamos, por un lado, establecer una correspondencia entre el carácter riguroso, formal y disciplinado de ATE-Garrahan y su opción por las estrategias de acción confrontativas, y por otro lado, buscábamos fijar un vínculo entre el carácter informal, descontracturado y pragmático de ATE-Legislatura y el desarrollo privilegiado de una modalidad de acción negociadora. En ese entonces, se trataba, simplemente, de preguntas que intentaban indagar, de alguna manera, en torno a la ligazón que se establece entre la dimensión de la organización interna y la dimensión de la acción

externa. Encontrábamos en la vinculación entre los estilos particulares de comportamiento y las modalidades particulares de acción, la posibilidad de dar una respuesta al problema de la relación entre ambas instancias de la práctica sindical.

En aquel momento, no teníamos en cuenta algunos asuntos que desarrollaríamos más adelante: nos referimos, principalmente, al papel específico jugado por los factores de poder. Así, la solución que intentábamos brindar resultaba algo simple y esquemática. La hipótesis que proponíamos realizaba una vinculación “directa” entre la instancia organizativa, que por entonces ligábamos al estilo de comportamiento, y la modalidad privilegiada de acción externa –confrontativa o negociadora–. Finalmente, no sólo comprendimos que el “carácter” de una junta no parece determinar sus estrategias y tácticas, sino que también entendimos que la instancia organizativa corresponde más bien al grado de articulación entre los sectores allí presentes. De este modo, llegamos a la conclusión de que la dimensión interna no tiene un vínculo directo con su acción externa, sino que su relación es indirecta y está mediada por la presencia y los tipos de recursos de poder de los que dispone la entidad de base.

Ahora sí estamos en condiciones de decir que la organización interna de una entidad gremial, aquella relativa a la articulación entre los distintos sectores componentes de la misma, tiene una incidencia específica sobre la acción externa y los resultados conseguidos. El grado de integración y unión al interior de una entidad gremial, no influye directamente sobre la implementación de sus estrategias y tácticas, sino que incide sobre la disposición y el manejo de los recursos de poder. Así, el recurso organizativo participa en la acción externa de una entidad gremial, pero a través de brindar una posibilidad de uso y aprovechamiento de los demás recursos sindicales.

De lo que se trata es de remarcar cómo, además de la importancia de los factores de poder –cuestión que ha sido trabajada por los principales estudios sindicales en Argentina–, la instancia interna, relativa al recurso organizacional, tiene también una fuerte influencia sobre la implementación de las estrategias de acción y los resultados conseguidos.

El recurso organizativo de una entidad gremial puede ser más fuerte o más débil. Como vimos, esto depende del grado de articulación que desarrollen los sectores componentes de la misma. Esta variación, que obedece principalmente a la presencia o ausencia de liderazgos, conducciones y adversarios, da como resultado diferentes formaciones organizativas, con sus características particulares (desde la articulación hegemónica, hasta una

instancia de ruptura, pasando por las alianzas de tipo estratégicas o coyunturales). El grado de vinculación, que se traduce en integración y unidad de los sectores allí presentes, parece tener una gran importancia en cuanto al manejo y aprovechamiento, por parte de esa entidad gremial, de los recursos de poder de los que dispone. No basta con contar con recursos sindicales del tipo que fueran, si éstos no pueden ser dirigidos y coordinados de la mejor manera en la instancia de la organización interna.

Como vimos en los casos estudiados, la definición de estrategias y tácticas unitarias y coherentes depende de una organización fuertemente articulada e integrada, que logre imponer una orientación clara y definida a la totalidad de los sectores presentes en la entidad gremial. A su vez, este acuerdo general y estable en cuanto a las estrategias de acción, brinda la posibilidad de una puesta en juego provechosa de los factores de poder disponibles, lo que, según vimos, parece incidir en los resultados obtenidos. *Así, toda entidad gremial que pretenda fortalecerse y aumentar su capacidad de presión, debe atender tanto a la instancia relativa a la disposición y generación de recursos sindicales de poder, como a la instancia organizativa relativa a la articulación e integración entre los distintos sectores componentes de la misma.*

Referencias bibliográficas

- Abós, A. (1984) *Las organizaciones sindicales y el poder militar (1976-1983)*, Buenos Aires, Centro Editor de América Latina.
- Aboy Carlés, G. (2001) *Las dos fronteras de la democracia argentina. La reformulación de las identidades políticas de Alfonsín a Menem*, Rosario, Homo Sapiens.
- Ameigeiras, A. (2006) “El abordaje etnográfico en la investigación social”, en Vasilachis de Gialdino, I. (coord.) *Estrategias de investigación cualitativa*, Barcelona, Gedisa.
- Anderson, P. (1981) *Las antinomias de Antonio Gramsci*, Barcelona, Editorial Fontamara.
- (2003) “Neoliberalismo: un balance provisorio”, en Sader, E. y Gentili, P. (comps.) *La trama del neoliberalismo. Mercado, crisis y exclusión social*, Buenos Aires, Eudeba.
- (2004) “Estructura y sujeto”, en *Tras las huellas del materialismo histórico*, México, Siglo XXI.
- Andréu Abela, J., García-Nieto, A. y Corbacho, A. (2007) *Evolución de la Teoría Fundamentada como técnica de análisis cualitativo*, Madrid, Cuadernos Metodológicos, CIS.
- Armellino, M. (2005) “Resistencia sin integración: protesta, propuesta y movimiento en la acción colectiva sindical de los noventa. El caso de la CTA”, en Schuster, F. (comp.) *Tomar la palabra. Estudios sobre protesta social y acción colectiva en la Argentina contemporánea*, Buenos Aires, Prometeo.

- (2007) “Acción colectiva e historia. Notas para el estudio de la acción sindical de ATE (1976-2005)”, *Actas electrónicas de las 4º Jornadas de Jóvenes Investigadores*, Instituto de Investigaciones Gino Germani, Buenos Aires.
- ATE (1991) *Cuaderno N° 10*, Asociación Trabajadores del Estado-Instituto de Estudios sobre Estado y Participación.
- ATE-Agrupación Germán Abdala (1994) *Para construir el futuro: documento fundacional de la Agrupación Germán Abdala*, Asociación Trabajadores del Estado-Agrupación Germán Abdala, folleto.
- Barros, S. (2002) *Orden, democracia y estabilidad. Discurso y política en la Argentina entre 1976 y 1991*, Córdoba, Editorial Alción.
- Barros, S. y Castagnola, G. (2000) “The political frontiers of the social: Argentine politics after Peronist populism (1955-1973)”, en Howarth, D., Norval, A. y Stavrakakis, Y. (eds.) *Discourse theory and political analysis. Identities, hegemonies and social change*, Manchester, Manchester University Press.
- Basualdo, E. (2006) *Estudios de historia económica. Desde mediados del siglo XX a la actualidad*, Buenos Aires, Siglo XXI.
- Benveniste, E. (1978) “‘Estructura’ en lingüística”, en Bastide, R. (comp.) *Sentidos y usos del término estructura en las ciencias del hombre*, Buenos Aires, Paidós.
- Bisio, R., Forni, F. y Neffa, J. (1974) “Estrategias y estructuras sindicales de los trabajadores industriales en el área metropolitana de Buenos Aires, 1955-71”, en *Movimiento obrero, sindicatos y poder en América Latina*, Buenos Aires, Editorial El Coloquio.
- Bramanti, C. (1993) “Rebelde con causa: Víctor De Gennaro, un dirigente gremial de los de antes”, *Séptimo día*, domingo 11 de julio.
- Bunel, J. (1992) *Pactos y agresiones. El sindicalismo argentino ante el desafío neoliberal*, Buenos Aires, FCE.
- Calello, O. y Parceró, D. (2008a) *Historia de ATE: los pioneros, sus luchas, sus esperanzas*, Buenos Aires, CTA Ediciones.

- (2008b) *Historia de ATE: crecimiento y consolidación*, Buenos Aires, CTA Ediciones.
- Campione, D. (1995) *Crisis y reforma del Estado*, Buenos Aires, Editorial Estudio.
- Catalano, A. y Novick, M. (1995) “Sociología del trabajo en la Argentina: desarticulación del acuerdo fordista y nuevas formas de conflictos y consensos”, *Revista del Trabajo*, N° 8.
- CEPAL (2007) *Anuario estadístico de América Latina y el Caribe, 2006*, CEPAL, Naciones Unidas.
- Ceruso, D. y Schiavi, M. (2010) *La organización obrera de base en una época en transición: las comisiones internas en los orígenes del peronismo (1936-1947)*, mimeo.
- Contreras, G. (2010) “La conflictividad laboral en Argentina durante el primer peronismo y sus proyecciones al interior del gobierno y las instituciones estatales. Aproximaciones desde el estudio de las huelgas de la rama del transporte, 1950-1951”, *Actas del I Seminario Internacional de História do Trabalho - V Jornada Nacional de História do Trabalho*, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Coscia, V. (2010) “¿Entre el diálogo y la confrontación? Luchas sindicales desde una perspectiva comunicacional”, *Revista Lavboratorio*, N° 23, Año 10.
- CTA y ATE (1997) *La herencia política de Germán Abdala*, Central de los Trabajadores Argentinos y Asociación Trabajadores del Estado, folleto.
- (s/f) *Volante biográfico*, Central de los Trabajadores Argentinos y Asociación Trabajadores del Estado, folleto.
- Dahl, R. (1987) *Un prefacio a la teoría democrática*, México, Editorial Gernika.
- de Certeau, M. (1996) *La invención de lo cotidiano. I. Artes de hacer*, México, Universidad Iberoamericana.
- de la Garza Toledo, E. (2001) “Proyecto de Investigación: Modernización Empresarial y Cambio Sindical”, México, UAM-I, mimeo.

- Del Campo, H. (2005) *Sindicalismo y peronismo. Los comienzos de un vínculo perdurable*, Buenos Aires, Siglo XXI.
- Derrida, J. (1989) “La estructura, el signo y el juego en el discurso de las ciencias humanas”, en *La escritura y la diferencia*, Barcelona, Anthropos.
- Di Tella, T. (1969) (comp.) *Estructuras sindicales*, Buenos Aires, Ediciones Nueva Visión.
- (2003) *Perón y los sindicatos: el inicio de una relación conflictiva*, Buenos Aires, Ariel.
- Diana Menéndez, N. (2005) “ATE y UPCN: dos concepciones en pugna sobre la representación sindical de los trabajadores estatales”, en Fernández, A. (comp.) *Estados y relaciones laborales: transformaciones y perspectivas*, Buenos Aires, Prometeo.
- (2007) *La representación sindical en el Estado: los casos de la Asociación de Trabajadores del Estado (ATE) y la Unión del Personal Civil de la Nación (UPCN)*, Tesis de Maestría, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, mimeo.
- (2010) *Condiciones de trabajo y precarización laboral en el Estado. El caso de los trabajadores del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación*, Tesis de Doctorado, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, mimeo.
- Doyon, L. (2006) *Perón y los trabajadores. Los orígenes del sindicalismo peronista, 1943-1955*, Buenos Aires, Siglo XXI.
- Drolas, A., Duhalde, S. y Ventrisci, P. (2010) “Reforma del Estado, privatizaciones y resistencia sindical en Argentina”, en Figari, C., Lenguita, P. y Montes Cató, J. (comps.) *El movimiento obrero en disputa. La organización colectiva de los trabajadores, su lucha y resistencia en la Argentina del siglo XX*, Buenos Aires, Ediciones CICCUS.
- Duhalde, S. (2009) “Resistencia sindical al modelo liberal. El caso de la Asociación Trabajadores del Estado (1989-1995)”, en Lenguita, P. y Montes Cató, J. (comps.)

Resistencias laborales. Experiencias de repolitización del trabajo en Argentina, Buenos Aires, Editorial Elaleph.

————— (2010a) “Neoliberalismo y nuevo modelo sindical. Los trabajadores estatales durante la primera presidencia de Carlos Menem”, *Espacio Abierto. Cuaderno Venezolano de Sociología*, Vol. 19, Nº 3.

————— (2010b) “La construcción discursiva como estrategia ofensiva de la Asociación Trabajadores del Estado. Análisis de sus características y contexto”, *Acta del V Congreso Latinoamericano de Ciencia Política*, Asociación Latinoamericana de Ciencia Política, Buenos Aires.

Edelstein, D. y Warner, M. (1979) *Comparative union democracy. Organisation and opposition in British and American unions*, New Jersey, Transaction Publishers.

Feletti, R. (1990) *Cuaderno Nº 5*, Asociación Trabajadores del Estado-Instituto de Estudios sobre Estado y Participación.

Fernández, A. (1985) *Las prácticas sociales del sindicalismo (1976-1982)*, Buenos Aires, Centro Editor de América Latina.

————— (2002) “Modificaciones de la naturaleza sociopolítica de los actores sindicales: hallazgos y conjeturas”, en Fernández, A. (comp.) *Sindicatos, crisis y después*, Buenos Aires, Ediciones Biebel.

Fernández, G. y Elem, V. (1991) “Reportaje a Víctor De Gennaro: colaboramos con la miseria o nos oponemos al modelo liberal”, *Madres de Plaza de Mayo*, Vol. 7, Nº 72.

Foucault, M. (1992) “Los intelectuales y el poder. Entrevista Michel Foucault-Gilles Deleuze”, en *Microfísica del poder*, Madrid, Ediciones de la Piqueta.

Gambina, J. y Campione, D. (2002) *Los años de Menem. Cirugía mayor*, Buenos Aires, Centro Cultural de la Cooperación.

Gaudio, R. y Thompson, A. (1990) *Sindicalismo peronista, gobierno radical. Los años de Alfonsín*, Buenos Aires, Folios.

- Germani, G. (1971) *Política y sociedad en una época de transición*, Buenos Aires, Paidós.
- Ghigliani, P. y Schneider, A. (2010) “Dinámica social y protesta laboral en el área metropolitana de Buenos Aires y el Gran La Plata durante la presidencia de Néstor Kirchner (2003-2007)”, *Actas del I Seminário Internacional de História do Trabalho - V Jornada Nacional de História do Trabalho*, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Giles, J. (2000) *Los caminos de Germán Abdala*, Buenos Aires, Colihue.
- Gilly, A. (1998) “La anomalía argentina”, en Gonzáles Casanova, P. (coord.) *El Estado en América Latina. Teoría y práctica*, México, Siglo XXI.
- Glaser, B. y Strauss, A. (1967) *The discovery of grounded theory*, New York, Aldine Publishing Company.
- Godio, J. (1988) *El movimiento obrero argentino (1910-1930): socialismo, sindicalismo y comunismo*, Buenos Aires, Legasa.
- Gramsci, A. (1992) *Antología*, México, Siglo XXI.
- (1997) *Los intelectuales y la organización de la cultura*, Buenos Aires, Nueva Visión.
- Hammersley, M. y Atkinson, P. (1994) *Etnografía*, Buenos Aires, Paidós.
- Heckscher, Ch. (2001) “Participatory Unionism”, *Labor Studies Journal*, Vol. 25, N° 3.
- Hemingway, J. (1978) *Conflict and Democracy. Studies in Trade Union Government*, Oxford, Clarendon Press.
- Hyman, R. (1981) *Relaciones industriales. Una introducción marxista*, Madrid, H. Blume Ediciones.
- (1996) “Los sindicatos y la desarticulación de la clase obrera”, *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, N° 4, Año 2.

- James, D. (1981) “Racionalización y respuesta de la clase obrera: contexto y limitaciones de la actividad gremial en la Argentina”, *Desarrollo Económico*, Vol. 21, N° 83.
- (2006) *Resistencia e integración. El peronismo y la clase trabajadora argentina, 1946-1976*, Buenos Aires, Siglo XXI.
- Jelin, E. (1977) “Los conflictos laborales en Argentina, 1973-1976”, en *Estudios Sociales*, N° 9.
- Korpi, W. (1978) *The Working Class in Welfare Capitalism*, London, Routledge & Kegan Paul.
- (1985) “Developments in the Theory of Power and Exchange”, *Sociological Theory*, Vol. 3, N° 2.
- Laclau, E. (1996) “Universalismo, particularismo y la cuestión de la identidad”, en *Emancipación y diferencia*, Buenos Aires, Ariel.
- (2005) *La razón populista*, Buenos Aires, FCE.
- Laclau, E. y Mouffe, Ch. (2004) *Hegemonía y estrategia socialista*, Buenos Aires, FCE.
- Laplantine, F. (1996) “L’ethnographie comme activité perceptive: le regard”, en *La description ethnographique*, Paris, Nathan.
- Lenguita, P. (2004) “El movimiento piquetero durante la presidencia de Néstor Kirchner”, *L’Ordinaire Latino-américain*, N° 198.
- Lenguita, P. y Varela, P. (2010) “Una reflexión sobre el rol de las comisiones internas en el sindicalismo argentino”, en Figari, C., Lenguita, P. y Montes Cató, J. (comps.) *El movimiento obrero en disputa. La organización colectiva de los trabajadores, su lucha y resistencia en la Argentina del siglo XX*, Buenos Aires, Ediciones CICCUS.
- Lindblom, Ch. (1970) *Unions and Capitalism*, New Haven, Yale University Press.
- Lipset, S., Trow, M. y Coleman, J. (1989) *La democracia sindical. La política interna del Sindicato Tipográfico Internacional*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

- Löbbecke, H. (2009) *La guerrilla fabril. Clase obrera e izquierda en la Coordinadora de Zona Norte del Gran Buenos Aires (1975-1976)*, Buenos Aires, Ediciones RyR.
- Lozano, C. (2007) *Clandestinidad y precarización laboral en la Argentina de 2006*, Buenos Aires, CTA-IDEP.
- (2008) *Una mirada sobre la coyuntura económica y social*, Buenos Aires, IEFE.
- Mandel, E. (1983) *Trotsky: teoría y práctica de la revolución permanente*, México, Siglo XXI.
- Maneiro, M. (2009) “La doble vía de la experiencia en los movimientos de trabajadores desocupados”, en Lenguita, P. y Montes Cató, J. (comps.) *Resistencias laborales. Experiencias de repolitización del trabajo en Argentina*, Buenos Aires, Editorial Elaleph.
- Marshall, A. y Perelman, L. (2002) “Estructura de la negociación colectiva en la Argentina. ¿Avanzó la descentralización en los años 90?”, *Estudios del Trabajo*, N° 23.
- Martuccelli, D. y Svampa, M. (1997) *La plaza vacía. Las transformaciones del peronismo*, Buenos Aires, Losada.
- Maxwell, J. (1996) *Qualitative research design. An interactive approach*, London, Sage Publications.
- Mendizábal, N. (2006) “Los componentes del diseño flexible en la investigación cualitativa”, en Vasilachis de Gialdino, I. (coord.) *Estrategias de investigación cualitativa*, Barcelona, Gedisa.
- Michels, R. (1991) *Los partidos políticos 2*, Buenos Aires, Amorrortu.
- Morley, M. (2000) “Los ciclos políticos neoliberales”, en Petras, J. (comp.) *La izquierda contraataca*, Madrid, Akal.
- Mouffe, Ch. (1999) *El retorno de lo político. Comunidad, ciudadanía, pluralismo, democracia radical*, Barcelona, Paidós.

- Murillo, V. (1997) “La adaptación del sindicalismo argentino a las reformas de mercado en la primera presidencia de Menem”, *Desarrollo Económico*, Vol. 37, N° 147.
- Neiman, G. y Quaranta, G. (2006) “Los estudios de caso en la investigación sociológica”, en Vasilachis de Gialdino, I. (coord.) *Estrategias de investigación cualitativa*, Barcelona, Gedisa.
- Novick, M. (1991) “Nuevas tecnologías de gestión y acción sindical. Métodos japoneses de producción en la industria argentina”, *Estudios del Trabajo*, N° 1.
- Palomino, H. (1995) “Quiebres y rupturas de la acción sindical: un panorama desde el presente sobre la evolución del movimiento obrero en Argentina”, en Acuña, C. (comp.) *La nueva matriz política argentina*, Buenos Aires, Nueva Visión.
- Pascualino, M. (1989) “Reportaje: Víctor De Gennaro (ATE)”, *La República Latina*, Vol. 12, N° 330.
- Portelli, H. (1997) *Gramsci y el bloque histórico*, México, Siglo XXI.
- Poulantzas, N. (1991) *Estado, poder y socialismo*, México, Siglo XXI.
- Pozzi, P. (2008) *La oposición obrera a la dictadura (1976-1982)*, Buenos Aires, Imago Mundi.
- Recalde, H. (2003) *La tercera década infame. La legislación laboral*, Buenos Aires, Ediciones Corregidor.
- Saussure, F. (2005) *Curso de lingüística general*, Buenos Aires, Losada.
- Schmitt, C. (1998) *El concepto de lo político*, Madrid, Alianza.
- Schneider, A. (2005) *Los compañeros: trabajadores, izquierda y peronismo, 1955-1973*, Buenos Aires, Imago Mundi.
- Senén González, S. y Bosoer, F. (1999) *El sindicalismo en tiempos de Menem*, Buenos Aires, Ediciones Corregidor.

- Soneira, A. (2006) “La ‘Teoría fundamentada en los datos’ (Grounded Theory) de Glaser y Strauss”, en Vasilachis de Gialdino, I. (coord.) *Estrategias de investigación cualitativa*, Barcelona, Gedisa.
- Stake, R. (1994) “Case Studies”, en Denzin, N. y Lincoln, Y. (eds.) *Handbook of Qualitative Research*, California, Sage Publications.
- Stepan-Norris, J. (1997) “The Making of Union Democracy”, *Social Forces*, Vol. 76, Nº 2.
- Svampa, M. (2008) “Las fronteras del gobierno de Néstor Kirchner”, en *Cambio de época. Movimientos sociales y poder político*, Buenos Aires, Siglo XXI.
- Thompson, E. P. (1990) *Costumbres en común*, Barcelona, Crítica.
- Torre, J. C. (1990) *La vieja guardia sindical y Perón: sobre los orígenes del peronismo*, Buenos Aires, Sudamericana.
- (1999) “Introducción. Las reformas de mercado y el sindicalismo en la encrucijada”, en Senén González, S. y Bosoer, F., *El sindicalismo en tiempos de Menem*, Buenos Aires, Ediciones Corregidor.
- (2004) *El gigante invertebrado. Los sindicatos en el gobierno, Argentina 1973-1976*, Buenos Aires, Siglo XXI.
- Trinidad, A., Carrero, V. y Soriano, R. (2006) *Teoría fundamentada “Grounded Theory”. La construcción de la teoría a través del análisis interpretacional*, Madrid, Cuadernos Metodológicos, CIS.
- Varela, P. (2009) “Mundo obrero en la Argentina actual. La fábrica y el barrio como escenarios de prácticas políticas en el norte industrial del AMBA”, Tesis de Doctorado, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, mimeo.
- Velasco, H. y Díaz de Rada, A. (1997) *La lógica de la investigación etnográfica*, Madrid, Trotta.

- Vuotto, M. y Reymondes, E. (1989) *El método de la intervención sociológica: su validación en el análisis de la acción sindical*, Buenos Aires, Universidad de Buenos Aires, CONICET.
- Webb, S. y Webb, B. (2004) *La democracia industrial*, Madrid, Biblioteca Nueva.
- Weber, M. (2009) “La política como vocación”, en *El político y el científico*, Madrid, Alianza.
- Werner, R. y Aguirre, F. (2009) *Insurgencia obrera en la Argentina. 1969-1976. Clasismo, coordinadoras interfabriles y estrategias de la izquierda*, Buenos Aires, Ediciones IPS.
- Williams, R. (1994) *Marxismo y literatura*, Barcelona, Ediciones Península.
- Yin, R. (1984) *Case study research: design and methods*, California, Sage Publications.