

# ORGANIZACIÓN Y ACCIÓN EN EL SINDICALISMO DE BASE EN ARGENTINA: UN ABORDAJE CONCEPTUAL

Santiago Duhalde

## RESUMO

*En este artículo presentamos algunas conclusiones a partir de un estudio realizado en Argentina sobre tres juntas internas de delegados sindicales. El principal objetivo de este trabajo fue analizar la importancia de la dimensión organizacional de las instituciones gremiales en el contexto de su acción sindical. Se trata de un estudio comparativo de tres entidades de base de la Asociación Trabajadores del Estado de Argentina, principalmente durante el período 2003-2010, selección realizada tomando en consideración las principales corrientes políticas presentes en este sindicato. En cuanto a las técnicas de recolección de datos, se conformaron grupos de discusión y se llevaron a cabo entrevistas en profundidad a 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 estudiado. También la observación 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. El examen de estas entidades de base se realizó tomando en cuenta un punto de vista procesual, que destaca la presencia de diferentes etapas de estas juntas internas. Esta perspectiva procesual nos permite dar cuenta del grado de relevancia explicativa tanto de los factores organizativos como de los factores de poder disponibles en las distintas etapas de estas juntas, sea a partir de su presencia o ausencia, o a partir del carácter particular que asumen en un período determinado. Como conclusión exponemos la relación que hemos encontrado entre el tipo de organización alcanzado por estas entidades de base y los logros obtenidos por las mismas. En este sentido, una mayor articulación política interna favorece una toma de decisiones unívocas y coherentes en lo que respecta a la relación con terceros actores, lo que repercute favorablemente en la puesta en práctica de las estrategias de acción y en la obtención de las metas planteadas. Así, las articulaciones que se tejen entre los distintos sectores que componen las juntas internas, se transforman aquí en un objeto privilegiado de atención, y las configuraciones que se derivan de estas relaciones aparecen luego como elementos explicativos de las acciones sindicales. En Argentina, los estudios clásicos sobre sindicalismo han puesto su mirada mayormente en los denominados “factores de poder” a la hora de explicar las estrategias de acción y los logros o fracasos de las entidades gremiales. En este trabajo, y sin negar la importancia de esos elementos, rescatamos el papel previo de la organización interna de estas instituciones (su articulación política) como base para la definición unitaria de estrategias de acción y la consecución de los objetivos establecidos.*

**PALABRAS CLAVE:** *organización sindical; acción sindical; sindicalismo de base; estudios sindicales; Argentina.*

## I. INTRODUCCIÓN<sup>1</sup>

En Argentina los sindicatos han adquirido históricamente una pronunciada relevancia en los lugares de trabajo, y esto llevó a que se cuente con una rica tradición en estudios centrados en el sindicalismo de base (BASUALDO, 2010a). Esto supone hacer foco en el espacio de las juntas internas

de delegados<sup>2</sup>, en tanto factor clave de la vida sindical argentina. Los principales aportes han surgido desde la historiografía, especialmente con los trabajos de

<sup>1</sup> Agradecemos profundamente a todos los delegados, exdelegados, afiliados y dirigentes sindicales por el tiempo brindado, la disposición para las entrevistas y por facilitar nuestro ingreso tanto a la sede sindical como a los lugares de trabajo. También agradecemos a los evaluadores anónimos de la *Revista de Sociología e Política*.

<sup>2</sup> En Argentina, la “junta interna de delegados” (o comisión interna) es la institución gremial que poseen los sindicatos en los lugares de trabajo de sus representados. Además de los principales dirigentes presentes en la sede sindical, las asociaciones poseen delegados en los lugares de trabajo, que son representantes del sindicato y a su vez trabajadores de esa fábrica o repartición. Estos delegados-trabajadores conforman la comisión interna a través de elecciones competitivas de listas, con el voto de los afiliados al sindicato, que suele realizarse cada dos años. Los delegados aparecen de este modo como intermediarios entre los dirigentes sindicales y los trabajadores, y entre los trabajadores y las autoridades patronales. En los

James (1981; 1990), Doyon (1984; 2006), Torre (2004), Gordillo (1991), Schneider (2005) y Pozzi (2008); y últimamente con los estudios de Lóbbe (2006), Werner y Aguirre (2007), Schiavi (2008), Basualdo (2010b) y Ceruso (2010).

Pero más allá de estas contribuciones, en todos estos casos el abordaje de la cuestión tiene como principal objetivo aportar una interpretación general de los procesos históricos de Argentina y especialmente de la clase trabajadora. Así, a pesar de las significativas claves interpretativas que pueden extraerse de estas investigaciones, no ha habido en estos trabajos un abordaje conceptual de tipo sistemático en torno a la dimensión organizacional del sindicalismo de base. Teniendo en cuenta esta suerte de déficit, nuestra propuesta es brindar desde la ciencia política y la sociología ciertos elementos teóricos con el objetivo de indagar en términos categoriales sobre esta instancia del sindicalismo y sobre sus consecuencias a nivel de la acción y de los resultados obtenidos.

## II. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

Como soporte empírico para llevar a cabo este desarrollo conceptual, retomamos el trabajo de campo realizado en el marco de nuestra tesis de doctorado (DUHALDE, 2012a) –si bien en este artículo nos limitaremos a hacer sólo algunas referencias y alusiones a los procesos concretos–. Se trata de un estudio de tres entidades de base de la Asociación Trabajadores del Estado (ATE) de Argentina, principalmente durante el período 2003-2010, selección realizada tomando en consideración las principales corrientes políticas presentes en este sindicato.<sup>3</sup>

Así, en su momento fueron elegidas tres juntas internas de delegados como casos de estudio para su

---

hechos, las acciones de los delegados, nucleados en las comisiones internas, pueden no estar alineadas o ser contrarias a aquellas de los principales dirigentes sindicales.

<sup>3</sup> ATE es un sindicato que nuclea a diferentes categorías de trabajadores estatales (administración pública, empresas estatales, hospitales públicos, personal civil de las fuerzas armadas, etc.). Conformado en 1925, supo mantener durante casi toda su historia una impronta contestataria. En 1984, luego de recuperada la democracia en Argentina, las elecciones sindicales dieron por ganadora a la lista verde. En la década de 1990, ATE encabezó la resistencia sindical a las políticas neoliberales impuestas desde el gobierno nacional. La llegada al poder del expresidente Néstor Kirchner en 2003 dividió a antiguos compañeros de lista. Así, hoy podemos detectar tres grandes corrientes al interior del sindicato: una ligada a la izquierda partidaria, mayoritariamente trotskista; otra línea cercana al kirchnerismo del gobierno nacional; y otra corriente progresista, próxima a una alternativa política socialdemócrata.

comparación. La primera junta que definimos fue un buen ejemplo de la corriente progresista, en ese entonces cercana a Proyecto Sur<sup>4</sup>, ligada fuertemente a la lista electoral verde que lidera esta asociación desde 1984 y más bien crítica de los gobiernos de Néstor y Cristina Kirchner; nos referimos a la junta de delegados del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. Luego nos decidimos por un caso representativo de la izquierda partidaria, donde predominaba la corriente trotskista – estamos hablando de la junta interna del Hospital Garrahan –. Y por último, seleccionamos la junta de ATE en la Legislatura porteña, que expresaba la línea más afín a la política kirchnerista.

En cuanto a las técnicas de recolección de datos, en estas tres reparticiones estatales se conformaron grupos de discusión y se llevaron a cabo entrevistas en profundidad a delegados, afiliados y trabajadores en general.<sup>5</sup> A su vez, se recolectó y analizó una vasta y heterogénea documentación sindical (periódicos, boletines, afiches, estadísticas, actas electorales, notas, etc.) sumada a información periodística relativa al período estudiado. Y finalmente, la observación participante, llevada a cabo en los distintos lugares de trabajo, resultó de gran ayuda a la hora de la interpretación global de todos los datos obtenidos.

El examen de estas entidades de base se realiza tomando en cuenta un punto de vista procesual, que destaca la presencia de diferentes etapas de estas juntas internas. Esta perspectiva procesual nos permite dar cuenta del grado de relevancia explicativa tanto de los factores organizativos como de los factores de poder disponibles en las distintas etapas de estas juntas, sea a partir de su presencia o ausencia, o a partir del carácter particular que asumen en un período determinado.

### *II.1. La organización como articulación*

Para encarar este trabajo adoptamos un enfoque analítico proveniente de la ciencia política, que logramos trasladar al campo de lo sindical a partir de la construcción de nuevos conceptos y mediaciones. Nos referimos a un abordaje de la dimensión interna de lo sindical, que pone el acento en las relaciones de

---

<sup>4</sup> 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. Fundado en 2007, tiene como principal referente a Fernando “Pino” Solanas.

<sup>5</sup> Realizamos dos instancias de discusión grupal entre delegados en dos de estas reparticiones, y una reunión de este tipo en la junta restante. Con respecto a las entrevistas realizamos 46, incluyendo a delegados, exdelegados, afiliados y empleados de los tres lugares de trabajo.

poder y en el carácter constructivo, y por lo tanto contingente, de la organización gremial. Esta perspectiva política y relacional, derivada principalmente de la obra de Ernesto Laclau, nos brinda la posibilidad de indagar sobre este mundo interno, no sólo empíricamente, sino también en términos conceptuales.

Así, las articulaciones que se tejen entre los distintos sectores que componen las entidades sindicales de base, se transforman aquí en un objeto privilegiado de atención, y las configuraciones que se derivan de estas relaciones aparecen luego como elementos explicativos de las estrategias y acciones sindicales y de los resultados gremiales obtenidos.

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 & MOUFFE, 2004, p. 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.

### III. ORGANIZACIÓN Y ACCIÓN

No hace mucho tiempo 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” (*idem*, p. 1).

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. En general, el foco de los trabajos clásicos sobre sindicalismo en este país (GERMANI, 1971; ABÓS, 1984; FERNÁNDEZ, 1985; GAUDIO & THOMPSON, 1990; TORRE, 1990; 2004; BUNEL, 1992; MURILLO, 1997; 2005; DI TELLA, 2003; DEL CAMPO, 2005) 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.

#### III.1. De la democracia a la política

Con el objetivo de indagar en torno a la dimensión organizacional del sindicalismo, y principalmente del sindicalismo de base, realizamos un relevamiento bibliográfico más amplio. De esta forma es como llegamos a una cierta literatura extranjera sobre democracia sindical, que tiene más de cincuenta años de tradición. Nos referimos a los denominados *Union Democracy Studies*<sup>6</sup>. Estos últimos mantienen su centro en el mundo anglosajón y tienen como pilares sobre los cuales se han erigido a los trabajos de Webb y Webb (2004) y los de Robert Michels (1991).

Como pudimos 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 (LINDBLOM, 1970; HEMINGWAY, 1978; EDELSTEIN & WARNER,

<sup>6</sup> Esta línea de estudios tuvo algunos importantes representantes en Argentina. Así, por ejemplo, encontramos un trabajo de selección e introducción que hizo 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.

1979; LIPSET, TROW & COLEMAN, 1989; STEPAN-NORRIS, 1997; HECKSCHER, 2001). 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.

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, 2001, p. 2). Sin embargo, en esta línea destaca la sociología del sindicalismo desarrollada por Richard Hyman (1981; 1996), quien sostiene una crítica fuerte contra lo que él denomina una “concepción pluralista liberal” de la democracia, de carácter meramente formal (HYMAN, 1981, p. 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 resultante más democrático que el referéndum (*idem*, p. 79-109).

El resultado de esta revisión bibliográfica terminó de definirnos el enfoque de análisis. 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

dentro de una entidad gremial, 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 lo que se trata es de cambiar la perspectiva: desplazarnos desde un enfoque normativo a otro de tipo político. 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, y que va 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.

### III.2. Las relaciones internas

Una perspectiva que desatiende las contradicciones sindicales 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 Poulantzas (1991) realiza a las perspectivas clásicas sobre el Estado, que entienden a éste como un “bloque monolítico, sin fisuras” (*idem*, p. 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. Parafraseando a Poulantzas (*idem*, p. 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 presentes en su seno.

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. 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 juntas 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.

### III.3. Los factores de poder

El 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 términos conceptuales 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”. 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 un enlace 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 Murillo (1997), disponen de diferentes “recursos sindicales”. Esta autora, reelaborando el concepto de “recursos de poder” desarrollado por Korpi (1978; 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.

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*. Se trata de factores de poder que 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.

## IV. LA ORGANIZACIÓN INTERNA

### IV.1. Formaciones organizativas del campo sindical

Por lo observado en los tres casos de estudio, 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” (LACLAU & MOUFFE, 2004, p. 170-177). 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” (*ibidem*) y del predominio de *intereses compartidos*. A esto lo hemos dado en llamar *momento articulario*.

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 articularias*. Estas diferentes formaciones organizativas suponen un mayor o menor grado de unidad o integración entre las distintas partes del campo. Podemos hablar de, al menos, cuatro configuraciones diferentes: nos referimos tanto a la distinción entre la *articulación hegemónica* y aquellas vinculaciones ligadas a *alianzas políticas*, como a la posibilidad de una ausencia de ligazón entre los sectores, que hemos denominado como “estado de *ruptura*”. Vayamos a algunos ejemplos de estas configuraciones de elementos a partir de los casos de estudio abordados.

#### IV.2. Alianza estratégica

Con “alianza” nos referimos a una vinculación de tipo estrictamente política entre elementos de un mismo campo (*idem*, 2004, p. 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 hacen referencia Laclau y Mouffe (*idem*) 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 la junta de ATE en el Hospital Garrahan a partir del año 2002, con el triunfo electoral 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. El tipo de tradición política que ha predominado en esta junta durante esta etapa, ha estado claramente ligado a lo partidario. Se trata de militantes del Partido de la Revolución Socialista (PRS), del Partido Obrero (PO), del Movimiento al Socialismo (MAS) y del Partido de los Trabajadores Socialistas (PTS), todos de orientación trotskista. 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. Podemos hacer alusión a las diferencias en cuanto a las acciones cotidianas en torno al proceso huelguístico del año 2005.<sup>7</sup> Éstas derivaron, varias veces, en la existencia de diversos posicionamientos dentro de la junta interna

<sup>7</sup> Se trata del proceso de lucha más importante que encararon los trabajadores del Hospital desde su fundación, y tuvo lugar entre los meses de marzo y octubre de ese año. Para un acercamiento más profundo a las vicisitudes de esta huelga y a sus consecuencias gremiales y políticas, véase Duhalde (2012b) y Duhalde y Lenguita (2012).

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. 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.

#### IV.3. Hegemonía

Ahora bien, la alianza estratégica, 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 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.

La alianza estratégica es un pacto duradero, establecido sobre objetivos constructivos y construidos

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 la junta interna de ATE en la Legislatura porteña, la vinculación entre los distintos sectores, particularmente a partir del año 2004, supone un tipo de unión tal entre las partes constituyentes, 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.<sup>8</sup>

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, 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 del hospital 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<sup>9</sup>, 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” 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.

#### *IV.4. Alianza coyuntural*

Pasamos ahora a definir un tipo de vinculación diferente, que parece encontrarse a medio camino entre la alianza estratégica y la ausencia de articulación, que también 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

<sup>8</sup> Para un estudio de la instancia organizacional y de las estrategias de acción externas de ATE en la Legislatura porteña, véase Duhalde (2012c).

<sup>9</sup> Con “radical” hacemos referencia a la corriente política de la Unión Cívica Radical (UCR), partido político argentino en el cual predomina una línea centrista.

diferentes posiciones allí presentes tomaron la característica de relaciones *por la negativa*. Durante aquella etapa, los distintos sectores componentes de la junta lograron cierta unidad, al ubicarse en “contra” de diferentes listas electorales 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 junta, también se dio en el caso de la junta de ATE en el Ministerio de Desarrollo Social a partir del año 2009, cuando el sector peronista fue definitivamente desplazado de la misma. 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<sup>10</sup>, Barrios de Pie<sup>11</sup> y trotskista). Sin embargo, estas fracciones poseían 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, p. 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, p. 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. Este concepto de alianza coyuntural permite pensar

<sup>10</sup> Con “verde” hacemos referencia al sector de delegados que responde a la lista verde del sindicato, instrumento electoral de la agrupación que dirige ATE desde 1984.

<sup>11</sup> 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. Un sector de delegados de ATE milita en esta agrupación.

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.

#### IV.5. Ruptura

La máxima expresión de la “lógica de la diferencia” –que es, como vimos, cuando predominan los intereses particulares entre los distintos sectores de una misma institución– 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. 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, muchas de las acciones realizadas se superponían. A su vez, en esos años las reuniones de junta interna, 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. 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 de junta 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.

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, 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.

#### IV.6. Liderazgo y antagonismo

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. Al decir de Laclau y Mouffe (2004), 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. 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. 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 de un adversario en común sucedió en la primera etapa de la junta de ATE-Legislatura (1998-2003), cuando la política neoliberal llevada a cabo tanto por los gobiernos de Carlos Menem<sup>12</sup> como por el de la Alianza<sup>13</sup>, 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: el Sindicato Único de Trabajadores del Estado de la Ciudad de Buenos Aires (SUTECBA) y la Unión Personal Civil de la Nación (UPCN).<sup>14</sup> Y también, en alguna medida, aparecía como adversario

<sup>12</sup> Nos referimos a los dos mandatos presidenciales de Carlos Menem, que van desde 1989 a 1995 el primero, y de 1995 a 1999 el segundo.

<sup>13</sup> 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 Frente País Solidario (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.

<sup>14</sup> Estos sindicatos representan a los mismos trabajadores que representa ATE. En Argentina, en el ámbito estatal, no hay monopolio de representación sindical por rama de actividad, como sí existe en el sector privado.

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 del hospital 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 etapa, la común enemistad con la cúpula dirigenal de ATE, considerada por algunos delegados 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 articularias 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.

Entonces, 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 éste 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.

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” del kirchnerismo aparece como el gran elemento articulador de las distintas posiciones de esta entidad de base. Por “proyecto político nacional” esta junta 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 más importante conflicto que atravesó la junta y que tuvo lugar a fines de 2003. 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 en el caso de 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.

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, p. 362-388; ANDERSON, 1981, p. 36-39).

## V. LA ACCIÓN EXTERNA

### V.1. ATE-Garrahan

Si hacemos un breve balance de la situación de esta junta interna en cuanto a sus recursos de poder, llegamos a la conclusión de que en el año 2002, cuando la lista roja tomó el mando de esta institución, sólo contaba con el apoyo esporádico de la Asociación de Profesionales del hospital<sup>15</sup> (que no puede leerse como una alianza) y con su propia presencia, a partir del año 2005, en la mesa paritaria (a la que no parecía tener una gran consideración).

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 2002 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 de 2005. Aunque, en este último caso, tampoco podemos decir que se trate de alianzas externas, más bien deberíamos hablar de ciertos apoyos coyunturales.

Así, 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 como el único recurso de poder importante con el que pueden contar los delegados. 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. De este modo, esta junta no ha dejado de estimular la implicación de los trabajadores en los asuntos del hospital, tanto a partir de la realización de asambleas sectoriales y generales, como a través de movilizaciones, consultas frecuentes, etc.

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.<sup>16</sup>

### V.2. ATE-Legislatura

En ATE-Legislatura nos encontramos 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 por lo menos el 2010. Los cambios y variaciones que sufrió esta junta en cuanto a sus recursos sindicales nos habla, de alguna manera, del poder variable de la

<sup>15</sup> Se trata de una agrupación de los trabajadores médicos del hospital, que formalmente no es considerada como un sindicato por parte del Ministerio de Trabajo.

<sup>16</sup> Entre el aumento salarial del 10% conseguido en abril-mayo de 2005 – en el comienzo del proceso huelguístico – y el 20% otorgado en octubre de ese año, 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 (DUHALDE, 2012b).

junta y de los diferentes tipos de acción externa puestos en práctica en ambas etapas.

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 el que posee una tradición política que, en términos generales, concibe a las relaciones laborales como pasibles de conciliación y acuerdo entre las partes. 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, relativas al pase a planta permanente de 170 trabajadores. Así, la vía de la protesta abierta no respondía a una concepción clasista de las relaciones laborales, 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, hasta fines del año 2003 esta junta sólo contaba con una alianza externa de importancia, nos referimos a su vinculación con la cúpula dirigenal de ATE, lo que por supuesto no era menor, pero al parecer no era suficiente para presionar a las autoridades legislativas 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 sus puestos de trabajo. Esta apuesta tuvo sus réditos. A través de las movilizaciones, las interrupciones de sesiones de diputados y la amenaza de interrupción de la jura de los flamantes legisladores, se alcanzó un nivel tal de presión a las autoridades que se logró finalmente la firma del listado de empleados aptos para concursar los cargos de planta permanente.

Este gran conflicto de fines de 2003 supuso una reorganización interna de la junta, a través de la cual un sector de nuevos delegados 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 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 dirigenal de ATE, la que si bien había aportado recursos durante el conflicto, 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 esa “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, conformó una “mesa intergremial” con los demás sindicatos de la Legislatura 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 –, del Convenio Colectivo de Trabajo para la Legislatura, que se venía discutiendo desde el año 2001, pero que no terminaba de definirse. 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 movilizador fue, al igual que la alianza con la cúpula dirigenal, 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 de trabajo y mesa paritaria), posibilitaron las condiciones para el privilegio a largo plazo de las acciones negociadoras.

### *V.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 a 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.

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<sup>17</sup>, fue la alianza con los funcionarios de turno. Nos referimos a la relación con autoridades del segundo gobierno de Menem y luego con funcionarios de las administraciones Duhalde y Kirchner<sup>18</sup>. 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. 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 fundada la junta se perdió el apoyo de la cúpula dirigencial de ATE, y por otro lado, nunca logró alcanzarse una alianza con UPCN (el otro sindicato en el ministerio), mientras que jamás contó con alguno de los recursos institucionales de importancia (convenio colectivo sectorial y mesa paritaria sectorial).

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 dirigencial

de ATE; apoyo que fue aumentando a medida que pasaron los años, a partir del crecimiento y consolidación de sus militantes. 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 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 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 la cúpula de ATE, 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. Esta etapa estuvo caracterizada por la superposición de las estrategias y tácticas de las distintas fracciones, cuestión que 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 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 continuaba siendo en el año 2010 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 ya mencionamos, este período se

<sup>17</sup> Hacemos alusión al período de gobierno de la Alianza.

<sup>18</sup> Eduardo Duhalde es un político peronista, quien fue presidente interino de Argentina, por aplicación de la Ley de Acefalía, entre 2002 y 2003. Néstor Kirchner gobernó este país entre 2003 y 2007.

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 la cúpula dirigencial de ATE, y por otro lado, el recurso movilizador, a partir de la participación activa y colectiva de los trabajadores.

Si bien la cúpula del sindicato tiene relación directa con el sector verde, podemos decir que en estos años ésta 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 nuevos delegados trotskistas resisten la integración plena en la orientación que “los verdes” pretenden 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 ciertos edificios o áreas de trabajo.

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 haber conducido a resultados similares a los de la etapa anterior.

Por lo observado en este apartado, y siguiendo en este punto a varios de los estudios clásicos sobre sindicalismo en Argentina, 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 desde el cual se desarrollan las acciones externas. La relación con terceros actores (patrón, gobierno de turno, cúpula dirigencial, etc.) presupone la disponibilidad de alguno de estos recursos (institucionales, movilizatorios y aliancistas). Sin embargo, y este pretende ser 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 Laclau –, tiene una incidencia significativa en el despliegue externo de las entidades sindicales.

## VI. CONCLUSIONES

Los factores de poder son, en su conjunto, los pilares de la fuerza que adquiere una entidad gremial en una determinada coyuntura. Estos recursos son imprescindibles a la hora de intentar alcanzar los objetivos que se van fijando en un determinado proceso – sea de confrontación abierta o de negociación –. Pero estos elementos no lo son todo para una junta interna o para una institución gremial. En este sentido, a los estudios que ponen hincapié en el papel de los factores de poder para examinar las estrategias sindicales de acción externa, debemos sumar el análisis de la dimensión organizacional de estas instituciones.

El enfoque y el entramado conceptual desarrollado nos permiten adentrarnos en el estudio de la dimensión interna de las instituciones gremiales, el que resulta necesario para entender las acciones sindicales, sus victorias y sus fracasos. Así, no sólo es necesario tener en cuenta los recursos de poder para la obtención de los objetivos establecidos, sino también atender a lo que hemos denominado 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 sectores allí presentes.

Ahora bien, ¿de qué manera incide el recurso organizativo en el desarrollo de las acciones externas?

Teniendo en cuenta el estudio de las diferentes etapas organizativas de las tres juntas internas, podemos decir que el *grado de articulación* que una entidad gremial posee tiene una incidencia plena sobre la definición de las estrategias y tácticas de acción, en el sentido de que este grado de articulación *determina una mayor o menor dificultad a la hora de arribar a un acuerdo conjunto de los distintos sectores*. Así, podemos decir que las discusiones internas en torno a las estrategias de acción, se hallan condicionadas por el nivel de integración o unidad que en ese momento presenta la institución en cuestión.

De este modo, en una junta integrada, con un liderazgo y una conducción fuerte, es más factible que, en torno a las estrategias de acción, se logre un acuerdo común, seguro y durable –como sucedió en el caso de ATE-Garrahan a partir del 2002 y en ATE-Legislatura desde el año 2004–; 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, como sucedió en ATE-Desarrollo Social entre 2005 y 2009.

De este modo, podemos decir que el recurso organizativo incide directamente en la definición de las estrategias y tácticas de acción, en tanto facilita o dificulta el alcance de acuerdos al interior de las entidades gremiales. En consecuencia, puede influir 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 así es como incide de manera indirecta en la puesta en práctica de las acciones externas.

Entonces, una institución gremial puede contar con varios recursos de poder, pero si 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. Así, por ejemplo, pese a que ATE-Desarrollo Social contaba entre los años 2005 y 2009 con importantes recursos de poder (recursos movilizatorios y aliancistas), su puesta en práctica se vio dificultada por el escaso o nulo recurso organizativo de la junta, que repercutió en la falta de una definición

unitaria de las acciones externas y, en este sentido, en una falta de aprovechamiento pleno de los recursos de poder disponibles.

Ahora bien, no debemos caer en la visión contraria, ya que el recurso organizativo tampoco basta por sí solo si no está acompañado por la presencia de factores de poder. Esto también puede verse en el caso de ATE-Desarrollo Social, especialmente entre los años 1999 y 2002, donde nos encontramos con una fuerte articulación hegemónica, pero con pocos recursos de poder, lo que finalmente dio como resultado logros más bien magros.

En resumen, la definición de estrategias de acción 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 –los que inciden fuertemente 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 de poder, como a la instancia organizativa relativa a la articulación e integración entre los distintos sectores.

Santiago Duhalde (santiago.duhalde@azul.der.unicen.edu.ar) é Doutor em História Contemporânea pela Université Paris VIII-Vincennes-Saint-Denis, Doutor em Ciências Sociais pela Universidad de Buenos Aires (UBA) e Professor na Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABÓS, A.** 1984. *Las organizaciones sindicales y el poder militar (1976-1983)*. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina.
- ANDERSON, P.** 1981. *Las antinomias de Antonio Gramsci*. Barcelona: Fontamara.
- BASUALDO, V.** 2010a. La organización y la militancia obrera en el lugar de trabajo: hacia una historia de las comisiones internas. In: LVOVICH, D.; FRANCO, M.; IGLESIAS, M. & BOHOSLAVSKY, E. (coords.). *Problemas de historia reciente en el Cono Sur*. Buenos Aires: UNGS-Prometeo.
- \_\_\_\_\_. 2010b. *Labor and Structural Change: Shop-floor organization and militancy in Argentine industrial factories (1943-1983)*. New York. Tese (Doutorado em História). Columbia University.
- BUNEL, J.** 1992. *Pactos y agresiones: El sindicalismo argentino ante el desafío neoliberal*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- CERUSO, D.** 2010. *Comisiones internas de fábrica: Desde la huelga de la construcción de 1935 hasta el golpe de estado de 1943*. Buenos Aires: PIMSA-Dialektik.
- DE CERTEAU, M.** 1996. *La invención de lo cotidiano: I. Artes de hacer*. Ciudad del México: Universidad Iberoamericana.
- DE LA GARZA TOLEDO, E.** 2001. *Proyecto de Investigación: Modernización Empresarial y Cambio Sindical*. México. Proyecto de Investigación. UAM-I.
- DEL CAMPO, H.** 2005. *Sindicalismo y peronismo: Los comienzos de un vínculo perdurable*. Buenos Aires: Siglo XXI.

- DITELLA, T.** 1969. (comp.). *Estructuras sindicales*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- \_\_\_\_\_. 2003. *Perón y los sindicatos: el inicio de una relación conflictiva*. Buenos Aires: Ariel.
- DOYON, L.** 1984. La organización del movimiento sindical peronista, 1946-1955. *Desarrollo Económico*, Buenos Aires, v. 24, n. 94, p. 203-234.
- \_\_\_\_\_. 2006. *Perón y los trabajadores: Los orígenes del sindicalismo peronista, 1943-1955*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- DUHALDE, S.** 2012a. *La vida al interior del sindicato: Estudio de caso sobre la dinámica interna de la Asociación Trabajadores del Estado, 2003-2008*. París y Buenos Aires. Tesis (Doctorado en Historia y en Ciencias Sociales.) Université Paris VIII-Vincennes-Saint-Denis y Universidad de Buenos Aires.
- \_\_\_\_\_. 2012b. Las potencialidades políticas de lo gremial y sus límites. Un caso de sindicalismo clasista, ATE-Garrahan 2002-2008. *Revista Sociohistórica. Cuadernos del CISH*, La Plata, n. 30, en prensa.
- \_\_\_\_\_. 2012c. *Límites y posibilidades del sindicalismo en el contexto de una alianza política*. Trabalho apresentado no II ISA Forum of Sociology, "Social Justice and Democratization", International Sociological Association, realizado em Buenos Aires, de 1 a 4 de agosto. Disponível em: <http://www.rc44labour.org/wp-content/ISApapers/duhalde.pdf>. Acesso em: 16.out.2013.
- DUHALDE, S. & LENGUITA, P.** 2012. El clasismo sindical en tiempos kirchneristas. Un estudio de caso. *Conflicto Social*, Buenos Aires, año 5, n. 7, p. 40-65.
- EDELSTEIN, D. & WARNER, M.** 1979. *Comparative Union Democracy: Organization and opposition in British and American unions*. New Jersey: Transaction.
- FERNÁNDEZ, A.** 1985. *Las prácticas sociales del sindicalismo (1976-1982)*. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina.
- GAUDIO, R. & 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.
- GORDILLO, M.** 1991. Los prolegómenos del Cordobazo: los sindicatos líderes de Córdoba dentro de la estructura del poder sindical. *Desarrollo Económico*, Buenos Aires, v. 31, n. 132, p. 163-187.
- GRAMSCI, A.** 1992. *Antología*. Ciudad del México: Siglo XXI.
- HECKSCHER, Ch.** 2001. Participatory Unionism. *Labor Studies Journal*, Miami, v. 25, n. 4, p. 3-18, Jan.
- HEMINGWAY, J.** 1978. *Conflict and Democracy: Studies in Trade Union Government*. Oxford: Clarendon.
- HYMAN, R.** 1981. *Relaciones industriales: Una introducción marxista*. Madrid: H. Blume.
- \_\_\_\_\_. 1996. Los sindicatos y la desarticulación de la clase obrera. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, Ciudad del México, año 2, n. 4, p. 9-28.
- JAMES, D.** 1981. Racionalización y respuesta de la clase obrera: contexto y limitaciones de la actividad gremial en la Argentina. *Desarrollo Económico*, Buenos Aires, v. 21, n. 83, p. 321-349.
- \_\_\_\_\_. 1990. *Resistencia e integración: El peronismo y la clase trabajadora argentina, 1946-1976*. Buenos Aires: Sudamericana.
- KORPI, W.** 1978. *The Working Class in Welfare Capitalism*. Londres: Routledge & Kegan Paul.
- \_\_\_\_\_. 1985. Developments in the Theory of Power and Exchange. *Sociological Theory*, Washington (DC), v. 3, n. 2, p. 46-62, Fall.
- LACLAU, E.** 1996. Universalismo, particularismo y la cuestión de la identidad. In: *Emancipación y diferencia*. Buenos Aires: Ariel.
- \_\_\_\_\_. 2005. *La razón populista*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- LACLAU, E. & MOUFFE, C.** 2004. *Hegemonía y estrategia socialista*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- LINDBLOM, C.** 1970. *Unions and Capitalism*. New Haven: Yale University.
- LIPSET, S.; TROW, M. & COLEMAN, J.** 1989. *La democracia sindical: La política interna del Sindicato Tipográfico Internacional*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- LÔBBE, H.** 2006. *La guerrilla fabril: Clase obrera e izquierda en la Coordinadora de Zona Norte del Gran Buenos Aires (1975-1976)*. Buenos Aires: RyR.



- MICHELS, R.** 1991. *Los partidos políticos 2*. Buenos Aires: Amorrortu.
- MURILLO, V.** 1997. La adaptación del sindicalismo argentino a las reformas de mercado en la primera presidencia de Menem. *Desarrollo Económico*, Buenos Aires, v. 37, n. 147, p. 179-212.
- \_\_\_\_\_. 2005. *Sindicalismo, coaliciones partidarias y reformas en América Latina*. Madrid: Siglo XXI.
- POULANTZAS, N.** 1991. *Estado, poder y socialismo*. Ciudad del México: Siglo XXI.
- POZZI, P.** 2008. *La oposición obrera a la dictadura (1976-1982)*. Buenos Aires: Imago Mundi.
- SCHIAVI, M.** 2008. *La resistencia antes de la Resistencia: La huelga metalúrgica y las luchas obreras de 1954*. Buenos Aires: El Colectivo.
- SCHNEIDER, A.** 2005. *Los compañeros: Trabajadores, izquierda y peronismo, 1955-1973*. Buenos Aires: Imago Mundi.
- STEPAN-NORRIS, J.** 1997. The Making of Union Democracy. *Social Forces*, Oxford, v. 76, n. 2, p. 475-510.
- TORRE, J.** 1990. *La vieja guardia sindical y Perón: sobre los orígenes del peronismo*. Buenos Aires: Sudamericana.
- \_\_\_\_\_. 2004. *El gigante invertebrado: Los sindicatos en el gobierno, Argentina 1973-1976*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- WEBB, S. & WEBB, B.** 2004. *La democracia industrial*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- WERNER, R. & AGUIRRE, F.** 2007. *Insurgencia obrera en la Argentina, 1969-1976: Clasismo, coordinadoras interfabriles y estrategias de la izquierda*. Buenos Aires: IPS.

## ABSTRACTS

---

### ORGANIZATION AND ACTION IN THE SHOP-FLOOR UNIONISM IN ARGENTINA. A CONCEPTUAL APPROACH.

*Santiago Duhalde*

In this article we present some conclusions from a study realized in Argentina on three internal organizations of trade union delegates. The principal aim of this work was to analyze the importance of the organizational dimension of the trade union institutions in the context of his trade union activity. It is a comparative study of three shop-floor entities of the Asociación Trabajadores del Estado in Argentina, principally during the period 2003-2010; selection realized taking in consideration the principal political currents inside the union. As for the compilation of information, groups of discussion were constructed and interviews were carried out to delegates, affiliates and workers. In turn, heterogeneous union papers were gathered and analyzed added to journalistic information relative to the studied period. The observation carried out in the different workplaces was taken at the moment of interpreting all the obtained information. The examination of these shop-floor entities was realized taking in account a procedural point of view, which emphasizes the presence of different stages of these internal organizations. This procedural perspective allows us to obtain the grade of explanatory relevancy of the organizational factors and of the factors of power in the different stages of these entities, from his presence or absence and from the particular character that they take in a certain period. As conclusion we exhibit the relation that we have found between the type of organization reached by these shop-floor entities and the achievements obtained by the same ones. In this sense, a strong political internal articulation favors a making of univocal and coherent decisions at the time of beginning a relation with third actors, which reverberates favorably in the putting in practice of the strategies of action and in the obtaining of the proposed aims. This way, the articulations that are woven between the different sectors that compose the internal organizations were transformed here in a privileged object of attention, and the configurations that stem from these relations appear as explanatory elements of the trade union activities. In Argentina, the classic studies on trade unionism have put his look mainly in the so called “factors of power” at the time of explaining the strategies of action and the achievements or defeats of the trade union entities. In this work, and without denying the importance of these elements, we rescue the previous role of the internal organization of these institutions (his political articulation) as base for the unitary definition of strategies of action and the attainment of the established goals.

**KEYWORDS:** *trade union organization; trade union activity; shop-floor unionism; trade union studies; Argentina.*