

## **Modelo sindical y nuevas expresiones de recomposición política del Trabajo.**

Reflexiones a partir del caso de los trabajadores del subterráneo de Buenos Aires

**Patricia Ventrìci<sup>1</sup>**

**Recibido: 17/05/2013**

**Aceptado: 31/08/2013**

### **Resumen:**

Después de su declive durante el apogeo del neoliberalismo, a partir de la post-convertibilidad los sindicatos vuelven a ser un actor protagónico de la conflictividad social. Las nuevas condiciones socio-económicas y políticas le otorgaron un mayor poder de negociación, posicionándolo como un interlocutor de peso. En paralelo al fortalecimiento de las estructuras tradicionales se evidencia, en los últimos años, el surgimiento de experiencias de organización sindical de base que desafían ciertas lógicas institucionales establecidas. Dentro de esta tendencia gremial, la organización de los trabajadores del subterráneo se posiciona claramente como un caso de referencia. Se trata de una experiencia de una organización de base con una construcción política en un marco de enfrentamiento al sindicato oficial y de autonomización de esa estructura, que derivó en la creación de un sindicato paralelo. Este trabajo se plantea analizar la resignificación actual de viejos debates en el plano gremial a la luz de este caso testigo. Así, se lleva adelante un análisis de los debates políticos en torno a las distintas estrategias planteadas en el momento previo a la institucionalización, así como las tensiones políticas que se instalan en el proceso de conformación del nuevo sindicato y su puesta en funciones. En este punto, aparece reeditada la histórica discusión acerca del modelo sindical basado en el unicato. Asimismo, también se abordan controversias clásicas como el problema de la *burocratización* y el rol del *liderazgo* en la política sindical, que son actualizadas a partir de esta experiencia particular signada por la especificidad de su momento histórico.

**Palabras clave:** modelo sindical-organizaciones de base- subtes

---

<sup>1</sup> Dra. En Ciencias Sociales (UBA), Magíster en Ciencias Sociales del Trabajo (UBA) y Socióloga (UBA). Docente universitaria y becaria Postdoctoral del CEIL- CONICET. Miembro del Programa de Estudios Críticos sobre Movimiento Obrero (PECMO) del CEIL. Mail de contacto: [patriciaventrici@gmail.com](mailto:patriciaventrici@gmail.com)

Union Model and New Expressions of Political Recomposition of Labor.  
**Reflections from the case of the workers of the Buenos Aires subway**

**Abstract**

After his declivity during the height of the neoliberalism, from the post-convertibility the unions return to be a leading actor of the social conflict. The new socio-economic and political conditions granted a major bargaining power to him, locating it as an unavoidable speaker.

Parallel to strengthen traditional structures is evident in recent years, the emergence of experiences of union organization that challenge certain established institutional logics. Within this trend union, organizing underground workers is clearly positioned as a reference case. Experience is a grassroots organization with a political construction in the framework of the official union engagement and empowerment of this structure, which led to the creation of a parallel unión. This paper presents analysis of the current redefinition of old debates on the union level in the light of this test case. So, it carries out an analysis of the political debates about the different strategies proposed in the time prior to institutionalization and political tensions that are installed in the process of forming the new union and commissioning functions. At this point, a discussion about the historic reissued model unicato based union. Also, classic controversies are also addressed as the problem of bureaucratization and the role of political leadership in the association, which are updated in light of this particular experience marked by the specificity of its historical moment.

**Key words:** Union Model- Rank and File Organizations- Subway

**I. Introducción. Un caso paradigmático para un debate reeditado**

Después su declive y retirada durante el apogeo del neoliberalismo, a partir de la post-convertibilidad los sindicatos han vuelto a ser un actor protagónico en la escena de la conflictividad social. Las nuevas condiciones socio-económicas y políticas que se configuraron desde el 2003 en adelante le otorgaron al sindicalismo un mayor margen de acción y poder de negociación, posicionándolo como un interlocutor de peso en la nueva etapa. Sin embargo, este fortalecimiento se produce en el marco de la profundización de una grave crisis política de la institución en si misma, manifestada en una extendida fragmentación de sindicatos y centrales sindicales y en una generalizada deslegitimación en la opinión pública, sustentada fundamentalmente en el descrédito de las dirigencias.

En paralelo al fortalecimiento de estas estructuras tradicionales se evidencia, en los últimos años, el surgimiento de una serie de experiencias de organización sindical de base que, en desigual medida, desafían ciertas lógicas institucionales establecidas. Dentro de esta tendencia gremial con visos renovadores, la organización de los trabajadores del subterráneo de Buenos Aires se posiciona claramente como un caso de referencia.

Se trata de un proceso de organización que comienza a gestarse en pleno apogeo del programa neoliberal y sus consiguientes avances sobre el mundo del trabajo, a mediados de las década del 90. Como la mayoría de las empresas de servicios públicos privatizadas, el subte sufrió el vaciamiento previo al pasaje al ámbito privado y un posterior desguace de su estructura en función de criterios que eufemísticamente se anunciaban como "reestructuración productiva" y que en realidad encubri n procesos drásticos de despidos e intensificación del control y la disciplina. Con la llegada de la gestión privada se conformó una suerte de *nuevo orden empresarial*, que conjugó todos los factores característicos del avance neoliberal en las relaciones del trabajo. Como primera medida, se llevó adelante una disminución drástica de la plantilla estable de trabajadores (pasó de casi 4000 empleados al inicio de proceso a 2500 a fines de 1996) que, tal como indica la lógica flexibilizadora, se complementó con la aplicación de una estrategia de tercerización de numerosos servicios que históricamente habían estado bajo el control directo de la "empresa madre" (limpieza, seguridad, etc). Junto con esto se aplicó una política de *flexibilización funcional* basada en la práctica de la polivalencia, la rotación del lugar de trabajo y la multifuncionalidad y también una política de *flexibilización del tiempo de trabajo*, que se materializó en la extensión de la jornada de trabajo (de 6 a 8hs), la reducción de los tiempos de descanso y la modificación de los mecanismos de asignación de francos y vacaciones. Además, este proceso de reconfiguración radical de las relaciones en el espacio de trabajo, fue enmarcado en el desarrollo de una nueva *cultura gerencial* que vino de la mano de la gestión privada. Fundada en los mandatos del nuevo *management*, enunciaba como objetivo primordial instalar una imagen "moderna" asociada a lo privado, en contraposición a la imagen estatal, estereotipada como retrógrada y anquilosada. Si bien con el tiempo y el desarrollo de la lucha gremial las estrategias empresariales fueron variando, al comienzo, la política de recursos humanos tuvo un corte fuertemente coercitivo, basado en la represión (a través de sanciones, despidos) y en una vigilancia minuciosa del espacio de trabajo.

Es en este escenario de relaciones de fuerza tan desfavorable, y precisamente en oposición a este avasallamiento, que comienzan a tener lugar las primeras instancias de reunión entre los trabajadores. Los momentos iniciales se van a desarrollar en un marco de *clandestinidad*, tanto con respecto a la empresa como al sindicato (la UTA), que aunque en el ámbito de la política nacional mostró un perfil combativo frente a la política privatizadora, hacia dentro del subte trabaj , desde el principio, una alianza estratégica con la empresa bajo el objetivo común de neutralizar cualquier expresión gremial de resistencia.

A medida en que fueron desarrollándose exitosamente las primeras acciones reivindicativas, este nuevo colectivo comenzó a ganar terreno en la disputa por la representatividad en desmedro de la legitimidad del sindicato oficial y fue posicionándose como un interlocutor imprescindible en las negociaciones tanto con la empresa como con las distintas dependencias del Estado. Esta legitimidad construida le permitió profundizar un proceso de *autonomización política* por parte de la organización de base, signado por un quiebre progresivo con la estructura del sindicato que derivaría, luego de arduas peleas, en la decisión de crear un sindicato propio. Este crecimiento en paralelo colocó a la organización frente al interrogante sobre cómo encarar su proyección política. Precisamente, es en esta situación delimitada y su posterior resolución en donde este trabajo coloca su foco de atención. El objetivo es dar cuenta de los debates políticos en torno a las distintas estrategias planteadas en el momento previo a la institucionalización, así como las tensiones políticas que se instalan en el proceso de conformación del nuevo sindicato, su diseño formal y su puesta en funciones. En este punto, aparecen discusiones clásicas como el problema de la *burocratización* y el rol del *liderazgo* en la política sindical, que son resignificadas a la luz de esta experiencia particular signada por la especificidad de su momento histórico.

Asimismo, otro viejo debate central, que se reedita notablemente con la emergencia de este tipo de casos, es la cuestión del modelo sindical, que en los últimos tiempos se vio actualizada a partir de la emergencia de una serie de casos, con conflictos de alta visibilidad de organizaciones de base enfrentadas con las dirigencias oficiales, de las cuales el subte es un ejemplo paradigmático. En este punto, el intento de nuestro análisis es poder complejizar los preceptos programáticos preestablecidos que usualmente aparecen en el debate - que asocian directamente unidad con fortaleza, y nuevos sindicatos con debilidad- dando cuenta del estado de situación de las organizaciones situadas en su contexto específico, focalizando en las principales problemáticas que las atraviesan y que definen su posibilidades de proyección dentro o fuera de las estructuras sindicales existentes.

## **II. La proyección política de una experiencia de base. El dilema entre la ocupación progresiva y el desarrollo autónomo**

Después de más de una década de construcción sindical, el Cuerpo de Delegados (en adelante CD) logró materializar conquistas importantísimas tanto en términos cuantitativos como cualitativos. Entre las más significativas podemos mencionar la recomposición sustantiva y sostenida del salario promedio, la reducción de la jornada laboral de 8 a 6 horas, la reversión prácticamente total del proceso de tercerización, el acceso de las mujeres a puestos antes vedados (como el de conductor) y una mejora notable de las condiciones de trabajo en términos generales.

Este crecimiento supuso una acumulación de capital político y de experiencia gremial que hizo que las prácticas de esta organización dejaran de circunscribirse meramente al ámbito de competencia de una comisión interna, para dar paso a disputas y objetivos de mayor alcance, propios de una organización política autónoma y consolidada.

Llegado este punto, empezaron a surgir los primeros planteos de algunos delegados que daban cuenta de la necesidad de superar el encorsetamiento institucional y apostar por espacios políticos más amplios, que permitieran mayor independencia para la construcción sindical. En esos años, la solidez organizativa alcanzada a partir de logros reivindicativos confirió al CD un estatus político mayor, que se vio reforzado por el creciente reconocimiento estatal como interlocutor privilegiado con margen de acción propio. Además, este crecimiento se tradujo en un salto de carácter organizativo en la medida que se fueron creando progresivamente distintas áreas de funcionamiento –comisiones- como las de prensa, género, finanzas, cultura, etc. Este desarrollo en términos políticos e institucionales fue poniendo de manifiesto para buena parte de los dirigentes, la contradicción entre las capacidades reales y el despliegue de la organización y sus limitaciones formales. Frente al reconocimiento de este desfasaje cada vez más patente, se fue afianzando como problema apremiante la cuestión de alcanzar una representación institucional a la medida de los objetivos planteados sin que eso supusiera resignar autonomía política.

La radicalización de la ofensiva de la UTA a partir del cambio en su conducción (de Palacios a Fernández) que extremó las estrategias de boicot y represión frente a las iniciativas del CD, convirtió a este asunto en una discusión urgente e imprescindible para la supervivencia de la organización, en función de la cual se plantearon posturas abiertamente enfrentadas.

Básicamente, las opciones políticas se dirimieron entre la pelea por dentro de la estructura organizativa de la UTA y la conformación, por fuera, de una organización propia. Al interior del sector que sostenía la primera de estas propuestas se plantearon, también, dos posiciones diferenciadas. Por un lado, se presentaba un sector que postulaba que una estrategia de la *ocupación progresiva* del sindicato. Esta debía llevarse adelante en el marco de ciertos márgenes de negociación y conciliación con la dirigencia de UTA y a través de la integración a ciertos espacios institucionales dentro del sindicato. En esa dirección, algunos grupos de delegados consideraron como una táctica válida la aceptación del ofrecimiento por parte de la UTA de la creación de una subsecretaría específica del subterráneo a ser ocupada por miembros del CD. Marcando una diferencia, si se quiere de matiz, otros plantearon que el objetivo debía ser forzar un cambio de estatuto que permitiera la regionalización de la representación dentro de la estructura del sindicato, es decir, la creación de seccionales regionales<sup>2</sup>. En esta lectura, la descentralización se evaluaba como la solución para crecer institucionalmente sin que implicase someterse a la coerción de las instancias centrales. Ambas estrategias suponían una apuesta

---

<sup>2</sup> Un resumen de esta postura se plantea en el artículo “Por una seccional en el subte”, de la Agrupación Trabajadores de Metrovías (23/11/2006).

de acumulación de poder a mediano plazo, a partir de ir ganando posiciones por dentro del entramado institucional. Entre las críticas formuladas a este punto de vista, se argumentó que en términos prácticos, esta táctica significaba la aceptación de la subordinación a cambio de una incidencia política mínima, que con el tiempo el aparato ir  neutralizando.

Dentro de esta línea de no ruptura total con la UTA y construcción hacia adentro, apareció también otra postura, más radicalizada e impulsada centralmente por los grupos trosquistas, que propuso un enfrentamiento político abierto con el oficialismo del sindicato a través de la conformación de una lista opositora. Esta idea chocaba con obstáculos formales importantes. Por disposición estatutaria, en la UTA, la presentación de listas para la competencia electoral requiere de una representación extendida a nivel nacional. En el caso del CD, que tiene una inscripción territorial muy acotada, afrontar este objetivo significaba empezar a desarrollar el trabajo político de trabar vínculos con filiales de colectiveros de todo el país con miras a formar una agrupación nacional. Por la envergadura de la tarea, esta construcción era presentada como una apuesta al largo plazo, que claramente no respondía a la premura que la mayoría de los delegados consideraba que requería la disyuntiva política del CD. La firmeza de esta lectura se basaba, más que un análisis de conveniencia táctica para el CD, en una concepción ideológica clara acerca de la importancia estratégica de ganar la institución sindical como avance de gran significación para la lucha del conjunto del movimiento obrero. Así argumentaban su posición los delegados afines a esta interpretación:

*La propuesta es reconquistar el sindicato, convertirse en una alternativa de la dirección burocrática tratando de presentar una lista a nivel nacional (...) la alternativa para nosotros es ésta. Construir a nivel nacional una lista de oposición y tratar de arrebat rle el poder a estos tipos que est n atornillados a los sillones, pero desde otra forma de construcción.<sup>3</sup>*

*No nos interesa ni tratar con la burocracia, porque consideramos que la burocracia sindical es un cáncer. Hay que extirparlo, no de la manera quizás de decir bueno, la UTA son los malos, yo me voy y me hago mi propio sindicato. No creemos que la salida es por ahí. No es una cuestión institucional sino que es una cuestión... la UTA no son los que est n adentro, la UTA es la organización y lo que tiene que cambiar es la gente que est  adentro. Y la política. Esa lucha se da desde adentro.<sup>4</sup>*

Los argumentos en oposición a esta propuesta destacaron, como decíamos antes, que se trataba una aspiración política que no se condecía con las necesidades concretas y apremiantes del CD en el aquel contexto, sealando además, que se trataba de un objetivo que no encontraba repercusión en la gran mayoría de los trabajadores del subterráneo, que desde hace ya muchos años concebían a la UTA como una institución ajena y enemiga y no sentían ningún tipo de identificación o cercanía con los otros sectores encuadrados en el sindicato (colectiveros de mediana y corta distancia). Es decir, no los convocaba la consigna de "recuperar" ese

---

<sup>3</sup> Entrevista a delegado conductor de trenes.

<sup>4</sup> Entrevista a delegado operario de taller.

sindicato, porque nunca lo sintieron propio. Estos cuestionamientos provinieron centralmente de un núcleo de delegados -que fue tornándose el de mayor incidencia en el último tramo de la disputa- que desde hace tiempo venían impulsando la formación del sindicato propio como la opción más viable para habilitar la proyección política de esta experiencia de base. Las razones esgrimidas para dar este salto se vincularon con la necesidad de cristalizar en términos institucionales –y por ende legales- la experiencia de muchos años de efectivamente funcionar como un sindicato *de hecho*, es decir, asumiendo las responsabilidades y desafíos propios de una organización de mayor escala, pero sin gozar de ninguno de los beneficios que le corresponden a una organización de ese nivel. Además, los partidarios de esta posición rescataron como elemento clave la gran adhesión que la propuesta de un sindicato propio encontr  en el trabajador medio del subte, que históricamente ha manifestado un fuerte rechazo hacia los representantes de la UTA -a quienes asocia con la corrupción y las prácticas patoteriles- y venía reclamando, desde hace varios años la necesidad de desvincularse y crear un espacio propio. Los delegados lo reivindicaron como el paso necesario para “sacarse de encima la loza de la burocracia” y decidir autónomamente, sin que esas decisiones estuvieran sujetas al visto bueno de dirigentes completamente ajenos al proceso, y además adversarios en términos políticos. La creación de institucionalidad propia se impuso, entonces, como la herramienta más eficaz para fortalecer la organización de los trabajadores:

*(...) hacer otro sindicato, no es una cuestión táctica para ver como enfrentamos mejor a la burocracia en el largo plazo. O, por lo menos, yo lo entiendo de otra manera, para mi la decisión de irse o quedarse responde a cual de las dos alternativas nos va a permitir organizarnos mejor para pelear contra la empresa.  Es la UTA la mejor herramienta para este objetivo?  O es el nuevo sindicato el que nos va a permitir desarrollar mayor poder obrero? Yo empezaría por esta discusión. En lo personal, tengo un sueño y es que podamos plasmar toda nuestra rica experiencia de estos años en un sindicato propio con dirigentes que nos representen de verdad. Creo que lo merecemos, que somos capaces de lograrlo. Y que va a ser el instrumento más eficaz para defender nuestros intereses como trabajadores<sup>5</sup>.*

Las objeciones de los contrarios a este proyecto se vincularon fundamentalmente a las fuertes restricciones legales tanto para el reconocimiento del nuevo sindicato, como –en mucha mayor medida- para el otorgamiento de la personería gremial dentro de la actividad. Muchos sostenían que la creación del sindicato propio suponía embarcar al CD en una pelea descomunal y muy desigual por el enfrentamiento con los núcleos más duros del poder sindical tradicional, que conllevaba el riesgo del desgaste y el aislamiento, y que por tanto era políticamente inconveniente. Menos difundido, también apareció el argumento de la fragmentación para cuestionar políticamente esta iniciativa. En este caso, se postulaba que se trataría de una práctica divisionista que atentaría contra la unidad del movimiento obrero, debilitándolo en su capacidad de negociación frente al capital, y que por lo tanto significaría un retroceso para la organización de los trabajadores.

Finalmente, una serie de acontecimientos políticos, que tuvieron lugar en el período 2008-2009, precipitaron la discusión y terminaron forzando una resolución acelerada de este debate político de larga data.

---

<sup>5</sup> Entrevista a delegada boletera.

En agosto de 2008, la UTA convocó al XLII Congreso General Extraordinario con el objetivo de efectivizar la recomendación presentada por el Tribunal de Ética del gremio, que meses atrás había sumariado a 21 delegados del CD por desacato a la autoridad sindical. El objetivo estaba puesto en la expulsión masiva, y en un solo movimiento, de prácticamente todo el CD opositor, lo cual, de haberse llevado a cabo, hubiese constituido la primera experiencia de desmantelamiento por razones políticas de una organización sindical íntegra desde el retorno democrático. Unas horas antes de que se concretara una huelga impulsada por el CD para impugnar el Congreso y rechazar el intento de expulsión, el Ministerio de Trabajo suspendió momentáneamente el Congreso alegando irregularidades administrativas, por lo que finalmente nunca se concretó<sup>6</sup>. Unos meses después, la disputa entre el CD y la dirigencia volvió a ponerse de manifiesto a partir del vencimiento de los mandatos de los delegados electos en el 2006. Primero, el reclamo estuvo centrado en la convocatoria a elecciones que venía siendo demorada por la UTA a pesar de haber pasado varios meses desde la fecha correspondiente. Cuando en diciembre de 2008 finalmente se produce el llamado formal a elecciones, el esquema electoral había sido notablemente modificado por parte de la UTA, contradiciendo en determinados aspectos las normas pautadas en el Convenio Colectivo. Los delegados decidieron no presentar candidatos e iniciaron una campaña de impugnación de la elección en términos legales y además convocaron a una huelga el día de los comicios, llamando a la no votación para vaciar de legitimidad la convocatoria oficial. El 12 de diciembre la elección se llevó a cabo en el marco del paro convocado por el CD. Ese día, como en ninguna otra oportunidad, se puso en evidencia la agudización del conflicto; la UTA en acuerdo con la empresa, puso todos sus recursos en juego para garantizar la realización de los comicios y el funcionamiento del servicio. Con la presencia conjunta del personal de seguridad de Metrovías, los grupos de choque de la UTA y los agentes de las fuerzas de seguridad del Estado, las instalaciones del subterráneo (especialmente las estaciones cabecera) se encontraron virtualmente militarizadas, lo que permitió que el servicio (manejado por personal jerárquico) funcionara con relativa normalidad aún en el marco de la huelga. Aunque la UTA remarcó el éxito de concurrencia a la votación, desde el CD se llevaron adelante denuncias de fraude en las que se señalaba que la mayoría de los votantes eran personas ajenas a la empresa y que se habían violado procedimientos pautados en el propio estatuto del sindicato.

La decisión en torno a presentar o no candidaturas, después de cuatro períodos de grandes triunfos electorales para el CD, conllevó un arduo proceso de discusiones internas, y la resolución final de retirarse de la disputa extremó la situación, estrechando las posibilidades de acción. Este paso supuso virtualmente la “salida” del sindicato oficial, marcando el agotamiento de las estrategias de pelea “hacia adentro”, y por tanto, decantó en la imposición de la estrategia de construcción de la herramienta gremial propia. La brutal ofensiva de la UTA en alianza con la empresa fue el elemento clave que terminó de despejar las dudas acerca de las estrategias

---

<sup>6</sup> Posteriormente, además, la justicia falló a favor de los recursos de amparo presentados por los delegados en al menos dos casos, dejando sin efecto el procedimiento dispuesto por el Tribunal de Ética del sindicato.

posibles, en tanto funcionó aglutinando a las diferentes fracciones dentro del CD en contra de un enemigo común que profundizaba sus ataques amenazando la supervivencia del colectivo. Así, de alguna manera, la decisión de emprender la construcción propia -casi como único modo posible de sostener la experiencia- operó como un potente punto de recomposición al interior del CD, produciendo el realineamiento de las diferentes tendencias en torno a un objetivo común.

### **III. El nuevo sindicato. Institucionalización y horizonte de la construcción sindical**

La táctica que guió los primeros pasos para lograr la consolidación y el reconocimiento del sindicato propio fue la de generar hechos políticos que evidenciaran y reafirmaran de manera contundente la legitimidad política del CD entre los trabajadores. Así, el criterio consistió en forzar políticamente a que el gobierno y la justicia se vieran obligados a validar formalmente una institución que ya existente y legítima *de hecho*. Además, en términos legales, esta posibilidad se vio reforzada por el categorico fallo de la Corte Suprema de Justicia de noviembre de 2008 a favor de la pluralidad sindical, que abrió una brecha dentro del sistema de representación sindical, dándole un fuerte env n al proceso<sup>7</sup>.

En función de estas apreciaciones, el CD convocó a la Campaña Nacional e Internacional de Apoyo a la Creación de un Nuevo Sindicato de los Trabajadores del Subte de Buenos Aires a través de la cual se recolectaron adhesiones de múltiples instituciones, espacios políticos y personalidades, que sirvió de plafón para el lanzamiento de la convocatoria a un plebiscito en todas las líneas del subte para decidir democráticamente si afrontar o no la construcción de un nuevo sindicato. Esta consulta a los trabajadores finalmente tuvo lugar en febrero de 2009 y en su primer día de realización se vio momentáneamente interrumpida por la agresión de una patota, que irrumpió en el inicio de la votación, agrediendo a los trabajadores y rompiendo las mesas instaladas a tal efecto. Vale subrayar que este ataque se llevó adelante cuando se inauguraba el sufragio, con diputados nacionales, dirigentes sociales y otras personalidades presentes; rápidamente pudo identificarse entre los agresores a personas vinculadas a la UTA.

A pesar de estas intimidaciones, la votación mostró un éxito notable, tanto en términos de convocatoria como de respaldo a la apuesta política planteada por el CD. Asistió a votar el 61% del padrón y el 98.8% se pronunció a favor de crear un sindicato propio del subterráneo, desvinculado de la UTA.

Si bien se iniciaron las presentaciones formales ante el Estado para requerir el reconocimiento y la personería jurídica para el nuevo sindicato, el CD decidió no esperar las resoluciones legales y convalidar el

---

<sup>7</sup> En el fallo "Asociación Trabajadores del Estado c/M de Trabajo" S.C.A., 201, L. XL. del 11 de noviembre de 2008, la Corte establece un fuerte cuestionamiento a una cláusula del artículo 41 de la Ley de Asociaciones Sindicales que dispone que, para ejercer las funciones de delegado del personal o miembro de comisiones internas u organismos, "se requiere: a) Estar afiliado a la respectiva asociación sindical con personería gremial y ser elegido en comicios convocados por ésta", considerándolo violatorio del derecho de asociación sindical previsto en el artículo 14 bis de la Constitución Nacional y en diversos tratados internacionales suscriptos por la Argentina.

sindicato propio en la práctica, para lo cual realizó, en el mes de abril, un llamado a elección de delegados del nuevo sindicato denominado Asociación Gremial de Trabajadores del Subterráneo y Premetro (AGTSyP). En esta instancia también consiguió un importante respaldo de las bases: vot  el 58% del padrón y el 99% acompaña a la lista única consensuada entre los distintos sectores. Fueron elegidos 53 delegados titulares para las cinco líneas y los respectivos talleres y 31 suplentes, lo cual redobl  el número de representantes antes dispuestos por la UTA (24 titulares). Paralelamente a la elección, se impulsó una campaña de desafiliación a la UTA y afiliación masiva al nuevo sindicato en vistas a disputar la personería gremial en la actividad<sup>8</sup> para obtener legalmente la representación colectiva de todos los trabajadores del subte, que hace tiempo detentan en términos políticos. Este es el espíritu que se refleja en la presentación del proyecto de estatuto pensado para el nuevo sindicato:

*Hace tiempo que habíamos dejado de ser simplemente el Cuerpo de Delegados de Subterráneos, para pasar a ser el Sindicato de Trabajadores de Subterráneos.  Era posible que pudiéramos seguir subiendo a discutir al Ministerio como Delegados?  Qu  eran las Comisiones de Finanzas, Prensa, Cultura, Formación...?  Soportar a Su Majestad, la UTA, que los trabajadores siguieran organizándose y decidiendo por sí?  Nuestra dinámica no explotaba por todos los flancos la simple estructura de un Cuerpo de Delegados? Nuestra intención de organizar a los compañeros, de recorrer nuevos horizontes, de profundizar en los intereses del conjunto de los trabajadores,  no requería y llamaba a gritos la conformación de lo que desde hace tiempo somos: un Sindicato? (...) A lo largo de los años cada vez más compañeros, venían proponiendo que se formalizara el Sindicato. Algunos dicen que nos apresuramos. Otros que tardamos mucho. Sin embargo, junto al despliegue de nuestra organización propia, la situación insostenible que plante  el Consejo Directivo de UTA, nos llevó finalmente a dar el paso y realizar las presentaciones pertinentes en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Algunos compañeros dicen que "la UTA nos terminó convenciendo", que "no nos dejó otra alternativa", o que "nos ayudó a dar el paso que no nos anim bamos a dar por nosotros mismos". Sin embargo el desarrollo de los últimos años nos lleva no sólo a pensar en cómo la UTA nos empuj  a conformar el sindicato, sino también a pensar positivamente qué somos. En 2008 reconocimos el futuro de nuestra unidad, el acuerdo general de los compañeros, en que tenemos intereses en común, un porvenir propio, y la imposibilidad de realizarlo dentro de UTA.<sup>9</sup>*

Posteriormente, el Estado otorgó primero un reconocimiento de hecho a los delegados y luego, en noviembre de 2010 fue firmada la personería jurídica por la cual quedó formalmente inscripto el nuevo sindicato. Una vez adquirido el estatus legal, el siguiente paso fue la legitimación de la conducción (que hasta ese momento había sido de carácter provisorio) a través de un llamado a elecciones de autoridades de la Comisión directiva de la AGTSyP, que se concretó en marzo de 2011, unos meses después de obtenida la personería. A pesar de que en un principio el objetivo había sido presentar una lista de unidad entre los distintas corrientes, primaron las diferencias y finalmente terminaron conformándose dos listas: la Naranja Bord  Violeta, que aglutinaba a los sectores más vinculados a la izquierda partidaria, que llevó como candidatos a Charly Pérez y

<sup>8</sup> Según la legislación vigente, para obtener la personería gremial se requiere contar con la mayoría de afiliados cotizantes en los últimos seis meses. En función de esto, la AGTSyP comenzó a descontar el 1% del sueldo básico a cada afiliado.

<sup>9</sup> Extracto de la introducción al proyecto de estatuto de la Asociación Gremial de Trabajadores del Subte y Premetro, presentado al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Claudio Dellecarbonara (a Secretario General y Secretario General Adjunto, respectivamente), y la lista Roja y Negra, en la que confluyeron varias tendencias políticas y cuyos referentes fueron Beto Pianelli y Néstor Segovia. Así, a partir de la consolidación de la perspectiva del sindicato paralelo, por primera vez en la historia de la organización los desacuerdos entre los diferentes nucleamientos al interior se cristalizaron en términos institucionales. En este sentido, pareciera entreverse un escenario en el que, desdibujado el rol de la UTA como amenaza externa para la supervivencia del colectivo -que otrora operaba como *punto de recomposición* interna- las diferencias tienden acentuarse y a dar lugar a la constitución de fracciones que se fijan como grupos antagónicos, más allá de discrepancias coyunturales.

La asistencia a las elecciones fue del 73,8% del padrón de afiliados (1.033 votantes) y se impuso rotundamente la lista Roja y Negra con el 66% (679 votos), contra el 34% de la lista tricolor (347 votos). Esta propensión a la alta participación y el contundente apoyo al sector encabezado por Pianelli y Segovia se ratificará dos meses después, en las elecciones de delegados del nuevo sindicato para todos los sectores. En la misma vot  alrededor del 70% del padrón, y la lista 1 -oficialista- obtuvo un respaldo del 72%, contra el 28% de la lista opositora.

Después de realizadas las elecciones, la organización se top  con una discusión clave para la definición del perfil del sindicato, referida al tipo de integración de las minorías en la Comisión Directiva. Este debate, pieza fundamental en la elaboración del nuevo estatuto (el anterior era de carácter provisorio), dio lugar al surgimiento de importantes diferencias entre las dos listas, que todavía no fueron saldadas<sup>10</sup> y cuya resolución será clave para delinear la identidad política de la nueva organización.

A pesar de que, por un lado, como señalábamos, la institucionalización dio lugar a cierta cristalización de las diferencias también, en sentido contrario, fortaleció al colectivo en la medida en que terminó con la crisis de incertidumbre política que atravesaba al CD; a partir de la decisión de autonomizarse formalmente, el objetivo -al menos- de mediano plazo es claro: la construcción, fortalecimiento y posicionamiento del nuevo sindicato en el espectro sindical nacional. De ese modo, el trabajo político desde la conformación del sindicato y especialmente desde su reconocimiento estatal, se orienta fundamentalmente hacia la consolidación de la organización en términos de estructura institucional. Para ello, se intenta fortalecer la organización de las comisiones que ya venían funcionando, junto con la creación de otros espacios nuevos (actualmente se encuentran operativas las comisiones de Prensa, Cultura, Género, Acción Social, Salud y Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, Derechos Humanos, Finanzas y Asuntos Legales).

Ahora bien, además de identificar cuáles son las metas de esta construcción en el corto plazo y en el plano estrictamente sindical, también nos interesa indagar acerca de si aparece o no un sentido político estratégico de mayor escala a la hora de pensar el horizonte de este proyecto. En ese registro, los testimonios de los dirigentes

---

<sup>10</sup> La lista ganadora ofreció a la oposición la incorporación a la Comisión Directiva de tres integrantes por la minoría (sobre un total de 11 puestos, incluyendo las vocalías), pero la propuesta fue rechazada por los integrantes de la lista tricolor.

dejan entrever dos lineamientos, no opuestos sino complementarios entre si. Por un lado, uno de los vectores de la proyección de esta experiencia est  vinculado a la posibilidad de instituirse como referencia de una corriente de renovación del sindicalismo; impulsar y liderar la organización de un movimiento de sindicatos alternativos capaz de disputar con el sector tradicional del sindicalismo. En segundo lugar, y desde una óptica que trasciende, en cierta forma, la perspectiva sindical tradicional para dar lugar a un propuesta más innovadora, algunos dirigentes plantean la necesidad de superar la lógica meramente reivindicativa de comprender los problemas y de encarar la acción sindical a través una nueva forma de intervención. Básicamente, se trataría de que los trabajadores ganen un nuevo protagonismo a partir de asumir la incidencia social de la problemática del transporte en la ciudad y puedan pensar y formular políticas concretas para mejorar el funcionamiento del servicio. Este reposicionamiento político supone un desplazamiento de una lógica de demanda en función de los intereses particulares de un sector, para pasar a constituirse en un sujeto con capacidad para elaborar, desde su lugar, políticas para los sectores populares en general, que impulsen un proceso de transformación social. Esta es la idea que plantean dos de los delegados:

*El problema es cómo hacer para que la clase obrera deje de ser masa de explotación, salga de su posición como sujeto sindical y se convierta en un actor social que plantea políticas hacia el conjunto. Y no consignas como "la dictadura del proletariado", que son las novelas de la izquierda tradicional, sino políticas concretas: si nosotros, que somos los que trabajamos en el subte no somos los principales impulsores de extender la red de subterráneos, proponiendo un medio de transporte alternativo que no contamine, que sea rápido, eficiente...*<sup>11</sup>

*(...) entonces los usuarios putean con toda razón, el problema es cuál la respuesta nuestra. Si nosotros decimos, "che, dejen de putear, es lo único que hay", o más bien le decimos "bueno, ustedes tienen razón y nosotros tenemos esta idea para solucionar un problema que es de ustedes y también nuestro"*<sup>12</sup>

Otro de los delegados, hace alusión a esta idea, nombrándola como la necesidad de dar un salto de maduración que les permita a los trabajadores generar un proyecto productivo transformador:

*Nosotros tenemos que jugamos a que se desarrolle la rama de producción de transporte subterráneo de pasajeros, para que sea una rama en expansión y eficiente, que la gente no espere diez minutos en el andén y se suba al vagón empujando. Éste no es un objetivo de la empresa, porque quiere solamente obtener ganancias, por eso mi planteo me lleva a luchar contra el capital, que no busca estar al servicio de la población pues, dadas las condiciones actuales, sus ganancias no provienen de la venta de pasajes sino de los subsidios del Estado. Y en segunda instancia hay una maduración importante que pasa por transformar nuestra forma de comprender la realidad y los problemas sindicales. Por ejemplo, te doy un caso, nosotros hicimos un montón de peleas para que en el subte haya mantenimiento en las formaciones, porque el subte se cae a pedazos. Y las perdimos, la verdad, las perdimos. La empresa consiguió no mantener las formaciones. Pero, esa pelea que perdimos nos permitió entender que el problema del subterráneo no es solamente el mantenimiento, sino que hay algo más importante que es su transformación productiva.  Qu  significa esto? Que tenés que comprar o producir nuevas*

<sup>11</sup> Entrevista a delegado boletero.

<sup>12</sup> Entrevista a delegado conductor.

*formaciones y construir túneles por toda la ciudad de Buenos Aires.  Y cómo se expresa eso? Pidiendo más subterráneo, mejor servicio, más frecuencia. Para lo cual hay que decidir si compramos afuera los subtes o los producimos nosotros, que supone la conformación de una industria de subtes. Esto que te digo vos lo podés pensar con cualquier otra consigna. Entonces, yo creo que se transformaron las consignas pero obviamente es mucho más difícil. No es lo mismo conseguir las seis horas, que decir acá nosotros estamos en condiciones de generar un proyecto productivo que es el que necesita la ciudad y sin el cual esta ciudad no puede vivir porque viajar en Buenos Aires ya es un infierno.*<sup>13</sup>

Sin embargo, esta idea de protagonismo de los trabajadores en la gestión productiva no podría ser rápidamente encuadrada en los conceptos –o consignas- habituales de “estatización” o “control obrero”; de lo que se trata, desde esta lectura, es de construir un *nuevo sentido de lo público*, por fuera de la dicotomía entre el estatismo ineficiente y la voracidad lucrativa del capital privado. Este nuevo sentido no est  predeterminado por un programa ya elaborado, sino que es más bien una inquietud política, un horizonte a componer en el propio proceso de avance de la construcción política. Así lo plantea uno de los delegados:

*Conseguir esto es a más largo plazo, porque está combinado con el problema de qué se produce, quién lo controla, quién lo gestiona y quién lo hace.  Lo controla, lo gestiona y lo hace el Estado?  Lo hacen los trabajadores?  Se piensa en un esquema conjunto? Son grandes preguntas que se están comenzando a formular. Los compañeros tienen muy claro que una empresa privada no hay proyecto serio, pero es muy difícil, porque los compañeros que vienen de la época anterior saben que con una empresa estatal tampoco hay posibilidades de un proyecto serio. O sea, el Estado a veces funciona pero tiene un virus adentro que es autodestructivo. Cuando fue la construcción de la H, la respuesta que habíamos encontrado nosotros, pero que todavía es muy discursiva, fue “tiene que haber un subte público”.  Qu  significa eso? Dale el sentido que quieras, el contenido est  vacío. Lo que es evidente es que se necesita otra idea de lo público, que no es estatal ni es privada.  Cu al es? No tengo la más mínima idea, lo que s  es que hay que construirla. En ese sentido nosotros empezamos a trabajar con un grupo de compañeros, de adentro y de afuera del subte, para empezar a pensar cómo se debería construir el subte y hacerlo ya mismo, por ejemplo elaborando formularios y cuestionarios acerca de las formaciones y de otros ámbitos del subte, tratando de investigar qué es lo inmediato que se necesita y qué es lo que se puede ya comenzar a hacer.*<sup>14</sup>

En definitiva, la afirmación de la condición institucional establece un piso de estabilidad y un nivel de independencia que facilita cierta capacidad de proyección política en la medida en que se sostenga la fortaleza colectiva. Indudablemente, al mismo tiempo, somete a la organización a nuevas disyuntivas propias de un proceso de construcción autónomo que intenta alternativizar frente a los esquemas tradicionales.

---

<sup>13</sup> Entrevista a delegado boletero

<sup>14</sup> Entrevista a delegado boletero.

#### **IV. Modelo para desarmar. Autonomía y modelo sindical**

La decisión de constituir el sindicato paralelo involucr  a esta experiencia de lleno en el viejo debate nacional sobre la necesidad de transformar o no el viejo modelo sindical peronista, basado en el monopolio de la representación, denominado *unicato*. En los últimos años, esta discusión se vio reactualizada principalmente a partir de la emergencia de una serie de casos, con conflictos de alta intensidad, de organizaciones de menor escala duramente enfrentadas con las conducciones, entre las cuales el proceso del subte resulta emblemático<sup>15</sup>. Al mismo tiempo, los ya citados fallos de la Justicia alentando, en cierto grado, la organización autónoma de los trabajadores, también contribuyeron a reavivar este debate. Centralmente, en los modos habituales de esta polémica, tiende a contraponerse la noción de *unidad* frente a la de *libertad* o *pluralismo sindical*. En este sentido, los defensores del *unicato* plantean que la habilitación de la pluralidad se traduciría en una multiplicación de organizaciones, que necesariamente debilitaría la fuerza del conjunto de los trabajadores, tanto frente al Estado como al Capital. Reivindican, en este aspecto, las virtudes del modelo sindical aun vigente por haber sido el instrumento que permitió alcanzar logros históricos a la clase trabajadora y, aún hoy, seguir siendo una referencia con respecto al resto de América Latina, por ejemplo en términos de afiliación, que en Argentina actualmente ronda el 39%, superando ampliamente el promedio regional (MTESS, 2007) . Así, desde este punto de vista, la central única de sindicatos es la herramienta por excelencia para garantizar la fortaleza de la posición de fuerza sindicatos y cualquier modificación de ese esquema es definido como un ataque encubierto a la clase trabajadora. La libertad sindical, desde esta concepción es redefinida: como plantea Julio Piumato –Secretario General de la Unión de Empleados Judiciales de la Nación, Secretario de Derechos Humanos de la CGT y referente indiscutido del moyanismo- “...libertad sindical es que donde haya un establecimiento haya un sindicato, que los patrones no puedan impedirlo<sup>16</sup>”. Asimismo, con respecto a la renovación de la dinámica interna de las estructuras sindicales, este dirigente postula que “cada gremio debe hacer solo su proceso de recambio<sup>17</sup>”, lo cual que no requería en sí mismo ninguna intervención externa o modificación normativa. Aquí es donde se abre el punto máximo de controversia, que divide aguas en torno a la necesidad de introducir o no readecuaciones en el modelo sindical vigente: las posibilidades de *democratización interna* en el marco de las actuales estructuras sindicales. Precisamente, la mayoría de quienes defienden una reforma que acabe con el *unicato* no reivindican la pluralidad sindical como un fin en sí mismo, sino como la única herramienta que puede habilitar un proceso de renovación democrática dentro de un aparato sindical anquilosado, centralizado y verticalista, que especialmente en los últimos años se ha

---

<sup>15</sup> De acuerdo a los datos del Observatorio del Derecho Social de la CTA, existen en el país 2.890 asociaciones sindicales inscriptas ante la Dirección Nacional de Asociaciones Sindicales (DNAS), de las cuales 1.454 han adquirido la Personería Gremial, por lo que cuentan con plena capacidad para intervenir en negociaciones colectivas. Por el contrario, un total de 1.436 asociaciones sindicales simplemente inscriptas sólo podrían negociar frente a la inexistencia de un sindicato con personería gremial en su ámbito de actuación, situación virtualmente inexistente en nuestro país.

<sup>16</sup> Declaraciones de Julio Piumato en el programa “Marca de radio” de radio La Red, 21/11/2009.

<sup>17</sup> Idem anterior.

encargado de perfeccionar mecanismos institucionales para perpetuar a sus c pulas en el poder. Ejemplo de este tipo de prácticas fue la modificación de los estatutos que varios gremios realizaron durante la década de los noventa, mediante la cual introdujeron pautas reglamentarias orientadas a obstaculizar la conformación de listas opositoras al interior de sus respectivos sindicatos. La UTA fue uno de ellos<sup>18</sup>; a través de esa reforma se modificó el sistema electoral, anulándose las elecciones por seccional para pasar a establecerse un sistema de lista sábana a nivel nacional. Esto implica la obligación de presentar candidatos para todos los cargos en todas las provincias, que suman un total de alrededor de doscientos. Así figura en el estatuto:

*La elección de los órganos de conducción de la UTA previstos en los incisos b- c- y d- del artículo 24, se ejecutará por el sistema de lista completa, en distrito único y mediante el voto secreto y directo de sus afiliados<sup>19</sup>.*

*(...) las listas se identificarán por color y deberán tener igual número de candidatos a la cantidad de cargos a llenar (...) las listas deberán ser presentadas en forma completa como requisito indispensable para su viabilidad. Se entiende lista completa la que tiene candidatos para todos y cada uno de los cargos identificados en la convocatoria<sup>20</sup>.*

Además, se estipula que como requisito para todos los candidatos haberse desempeñado anteriormente en algún cargo directivo inmediatamente inferior, con lo que prácticamente se establece normativamente la imposibilidad de la renovación:

*Para ser candidato a miembro del Consejo Directivo Nacional, Comisión Revisora de Cuentas, Junta Ejecutiva Seccional, Tribunal de  tica Gremial o Delegado Congresal, el postulante deberá ejercer o haber ejercido algún cargo electivo de la UTA, y haber asistido como mínimo a un curso oficial de la Escuela de Capacitación de la Conducción<sup>21</sup>.*

De este modo, y para evitar una visión maniquea de una problemática compleja, si bien coincidimos con Etchemendy (2011) en que es falso afirmar que en aquellos sindicatos donde no prosperan listas opositoras los dirigentes carecen de legitimidad -en tanto muchas dirigencias verticalistas y hasta autoritarias cuentan con una gran adhesión de las bases- o que el pluralismo sindical a nivel de planta es la solución a todos los problemas, también es cierto que en aquellos sectores en los que efectivamente logran conformarse colectivos opositores a las conducciones y representativos de porciones importantes de los trabajadores, sus posibilidades de poder canalizar institucionalmente esta injerencia y proyectar una competencia política, en buena parte de los sindicatos más poderosos, son virtualmente nulas porque a las restricciones y tretas legales-institucionales se le suman las habituales maniobras informales -y también ilegales- que van desde el ocultamiento de información, el manejo espurio de los padrones hasta la persecución laboral (en muchas oportunidades en connivencia con

---

<sup>18</sup> La modificación del estatuto se produjo en julio de 1990, cuando Jorge Triaca era Ministro de Trabajo. Expediente 203.785/90, resolución 603 del 13 de julio de 1990.

<sup>19</sup> Capítulo XIII, Régimen electoral, artículo 107, Estatuto de la Unión Tranviaria Automotor.

<sup>20</sup> Capítulo XIII, Régimen electoral, artículo 102, Estatuto de la Unión Tranviaria Automotor.

<sup>21</sup> Capítulo XIV, De los requisitos para ocupar cargos, Estatuto de la Unión Tranviaria Automotor.

las patronales) y el ejercicio de la violencia física lisa y llana contra los opositores. Así, tal como sucede con la experiencia del subte que venimos analizando, y en tantos otros procesos similares con mayor o menor visibilidad, se hace difícil pensar qué otra posibilidad, que no sea el dificultoso e incierto camino de la autonomización, les queda como alternativa posible para poder sostenerse y proyectarse.

Como decíamos, la consigna clave de los defensores del modelo es la unidad. En relación a esa problemática de cómo hacer para que la multiplicación de sindicatos no redunde forzosamente en un debilitamiento de la fuerza de los trabajadores, una de las respuestas esgrimidas es que la unidad fundamental de la clase trabajadora es de carácter político, más allá de lo normativo-institucional y que esa unidad se plasma esencialmente en la capacidad de acción conjunta. Así como la unidad obligatoria en términos institucionales no ha garantizado la unidad política de los trabajadores, tampoco la creación de nuevos agrupamientos sindicales tiene que ir necesariamente en desmedro de esa construcción conjunta. Esta es la postura que sostienen varios dirigentes de la AGTSyP, como Beto Pianelli, que dice al respecto:

*Para mí la unidad es en la acción. Si se trata de responder a los ataques de la patronal la unidad es con todo el mundo. Vos para pelear necesitás unidad, si no, no vale la pena ni siquiera intentarlo, al menos en el sector privado. En la visión estatal, entre los docentes, es al revés: vos llam s a un paro y acatan los que quieren, los otros no, da lo mismo. En el sector privado si no paran todos, vas a la calle y empez s no de cero sino de menos veinte. Entonces, el concepto de unidad es clave: tratar de lograr la mayor unidad posible y luego imponer esa unidad. Cuando nosotros paramos no dejamos que los est n en contra trabajen. Nunca le rompimos la cabeza a nadie, pero poníamos el cuerpo tir ndonos a la vía. Sin embargo no estoy de acuerdo con el modelo sindical de Moyano, con el unicato. Por eso no creo que deba haber una sola central. Lo cuál no quiere decir que me guste la idea de que haya incontable cantidad de sindicatos. Yo si pudiera decidir cómo debe ser la ley de asociaciones sindicales, diría que lo único que tiene que plantear es: "que los trabajadores se organicen como quieran y puedan". Nada más.*

Este punto de vista corre el eje de la discusión, desplazando a un lugar secundario la cuestión del modelo en términos institucionales y focalizando en la problemática de la *representatividad* como el verdadero elemento clave que determina la fortaleza de los sindicatos. La representatividad, en este sentido y retomando a Drolas (2004), además de hacer alusión a la cualidad del vínculo entre representantes y representados, refiere específicamente a la fidelidad de los dirigentes a los intereses de sus representados, independientemente de la forma político-institucional que cada sindicato –o agrupamiento de sindicatos- decida darse a sí mismo. La prioridad no sería entonces, crear nuevos sindicatos o dejar de crearlos, sino encontrar en cada caso el modo más adecuado para garantizar una construcción sindical que sea coherente en la defensa de los trabajadores. En ese punto, el debate deja de ser entre “modelos sindicales” para pasar a ser entre concepciones políticas de la práctica gremial. En esa dirección afirma el mismo dirigente:

*Acá no pasa por la discusión CGT - CTA, y menos CGT y CTA contra otros, como plantean algunos. Creo que lo que hay es una discusión en torno a la representatividad de los trabajadores. Acá hubo sindicatos que han dejado de tener políticas para los trabajadores que representan, y creo que la CGT,*

*en su mayor medida, y a algunos de la CTA les ha sucedido, pero también allí hay sindicatos que son reconocidos, que sí mantienen ese contrato que hay entre los trabajadores y las organizaciones sindicales que los representan en sus derechos, sus aspiraciones. Voy a dar un ejemplo que tal vez para algunos sea irritante: yo no conozco ningún camionero que se quiera ir del sindicato, al contrario, más allá de la ideología que uno puede coincidir o no, eso sería parte de la libertad sindical. Entonces me parece que el debate es mucho mayor y profundo que el de libertad sindical; el debate gira en torno a representatividad sindical o un sindicalismo empresarial. Yo también prefiero un sindicato a veinte, más bien, pero siempre y cuando ese uno represente a todos. Si tengo uno que no representa a nadie, prefiero hacer otro. Por eso creo que no hay que entrar en falsas discusiones sino en la medular, en la discusión de fondo. Entonces, la discusión no es tanto sobre modelos sindicales. No hay fetiches, no hay recetas. Lo que tenemos que ver son los mecanismos democráticos que nos permitan organizarnos para pelear mejor, con más fuerza, con mayor solidez.*

Por otra parte, desde esta lectura también aparece matizada la idea de la efectividad del modelo del sindicato, como el único que garantizó las conquistas alcanzadas históricamente por los trabajadores en nuestro país y por lo tanto el único que también puede mantenerlas o acrecentarlas. El avance del neoliberalismo, frente al cual la dirigencia de la CGT se subordinó para preservar sus estructuras institucionales y ciertos nichos de poder de las cúpulas, desmentiría en parte esta supuesta infalibilidad del modelo. Así lo afirma este dirigente:

*En una discusión con [Julio] Piumato recuerdo que él decía: "este modelo al que algunos compañeros atacan, logró resistir infinidad de dictaduras y proscripciones, perduró incluso a la represión más salvaje". Y yo dije: "todo eso es profundamente cierto, tanto como que ese mismo modelo fue el que en diez años entregó todo lo que había conquistado".*

Evidentemente, la complejidad del estado de situación sindical actual alienta con urgencia este debate, a la vez que invita a evitar las simplificaciones dicotómicas o reduccionistas para pensar a un actor heterogéneo, plagado de contradicciones y ambigüedades. Por eso, creemos que el reto, en este plano, se sitúa en intentar una reflexión profunda que surja, más que de preceptos programáticos preestablecidos (unidad= fortaleza, nuevos sindicatos= debilidad), del análisis concreto del estado de situación de las organizaciones ubicadas en su contexto específico, ateniéndose a las principales problemáticas que las atraviesan y que determinan su posibilidades de proyección dentro o fuera de las estructuras establecidas.

## **V. El liderazgo y la “burocratización” como problema**

El salto cualitativo en el proceso de institucionalización que supuso la conformación y el reconocimiento del sindicato propio, como veíamos, potenció algunas tensiones y discusiones al interior de la propia organización; entre ellas, una de las más candentes es la cuestión del riesgo de la denominada “burocratización”. Estrechamente vinculado con lo que planteábamos en el apartado anterior, aparece entre dirigentes y activistas, la inquietud política acerca de cómo evitar que la diferenciación entre dirigentes y dirigidos se transforme, en el marco de la progresiva institucionalización -que inevitablemente supone nuevas

*necesidades institucionales* (Michels, 1959)-, en una delegación pasiva y permanente de funciones sobre un núcleo reducido de líderes, que podría sentar las condiciones para una creciente *oligarquización* (o *burocratización* en términos de los análisis más clásicos la izquierda) de la organización, acercándolos al tipo de sindicato que abandonaron críticamente y al que han ubicado como referencia negativa, para definirse en oposición.

Si bien este interrogante se reavivó a partir del proceso de organización del nuevo sindicato, en el que hubo que definir estructuras y roles y plasmarlos en la letra de un estatuto interno (todavía en discusión), esta tensión en cuanto a relación entre representantes y representados venía despertando preocupación entre los delegados desde hace algunos años. Básicamente, lo que varios delegados plantean es que conforme la organización se fue consolidando, se verificó un retroceso en términos de participación en las instancias de discusión de buena parte de los trabajadores, que se tradujo en una pasividad y dependencia de las mayorías hacia algunos pocos dirigentes clave en los que se depositó la capacidad de decisión. Esta tendencia puso de manifiesto la existencia de una distribución desigual de experiencias y activismo entre delegados, activistas y trabajadores, que provocó esa dependencia de la iniciativa y estrategias de unos pocos, otorgándole a esa suerte de elite una condición de *autonomía relativa* con respecto a la masa de los trabajadores (Raimundo, 2010). Esta sensación es la que transmite un ex delegado:

*Y en el entorno de los principales dirigentes no hay muchos, no te creas que hay muchos. Hay muy poca gente capaz de hacer estas cosas y tener esas decisiones y decir: "Bueno, loco, nos la jugamos en esta cancha. Mir  que la cancha est  embarrada, fijate cómo te vas a parar". Hay muy pocos. Yo de lo que he visto en todo este tiempo... hay muy pocos. Bocones hay a mansalva. Políticos que se paran en un escenario y creen que se llevan al mundo por delante a morir, muchísimos. Tipos capaces para poder llevar algo adelante y controlar una masa son muy pocos.*<sup>22</sup>

En la mayoría de los testimonios de los delegados -y ahora dirigentes del sindicato-, como decíamos, este problema aparece nombrado como la cuestión de la *burocratización*, entendida (a la manera de Michels) como la separación de los representantes respecto de sus bases, con la consiguiente conformación de una suerte de casta con intereses propios, distintos a los de sus representados. Así se apreciaba claramente en las palabras de dos delegados, un tiempo antes de la creación del nuevo sindicato:

*Hace un rato el cuerpo de delegados se convirtió en una burocracia, nos estamos convirtiendo en una burocracia donde hay tipos que est n hace 10, 12, 8 años de delegados y trabajan de delegados. Y trabajan para el cuerpo de delegados y no para la gente.*<sup>23</sup>

*El delegado del subte con todas esas responsabilidades en la tarea sufre una disociación inevitable casi con lo que es la visión del propio lugar de trabajo, o sea, la cabina del conductor, la fosa de reparación*

---

<sup>22</sup> Entrevista a ex delegado conductor.

<sup>23</sup> Entrevista a delegado conductor.

*para el mecánico del taller, como la boletería porque ha tomado un montón de responsabilidades, tiene que caminar de aquí para all  y pierde esta visión.*<sup>24</sup>

En esta concepción, la contradicción nodal se establece, entonces, entre *representación* y *burocratización*, tendiendo a componerse un esquema binario en el que el foco del problema es la fractura que divide dos sectores irreconciliables: las bases y los dirigentes, como entidades diferenciadas y opuestas.

Desde nuestro punto de vista, creemos que esta versión dicotómica merece ser revisada en la medida en que, este tipo de análisis - que predominaron en la tradición de izquierda, en buena parte, como reacción a la preponderancia de la perspectiva institucionalista, en la que la historia de los trabajadores se reducía a la historia de las c pulas dirigenciales – resulta inconveniente para repensar estas tensiones en torno a los procesos de institucionalización, fundamentalmente porque parten de supuestos ontológicos acerca de la clase obrera, de los cuales se deriva asimismo, una concepción moralizante y reduccionista del liderazgo y también, cierta tendencia a la fetichización de ciertas figuras y/o procedimientos, como la democracia sindical o los métodos asamblearios.

La imagen subyacente a este enfoque, como dice James, se compone de

*(...) dos abstracciones metaf sicas, aparentemente polares pero en rigor corolario una de la otra: una clase trabajadora que siempre lucha y aspira a la acción colectiva independiente con prescindencia del contexto y la experiencia, y una burocracia que siempre traiciona y reprime esas luchas y aspiraciones (James, 2006:342).*

Esta separación tajante, a su vez, parte de una premisa esencialista acerca del carácter ontológicamente revolucionario de la clase obrera, en la medida en que se da por sentado la propensión “natural” y permanente de los trabajadores de base a luchar radicalmente contra el capital que es refrenada sistemáticamente por las conducciones, indefectiblemente más conservadoras que sus representados.

Como señala Hyman (1979), esta interpretación dualista en términos de “burocracia” y “bases” estuvo históricamente relacionada con las teorías políticas –algunas de las cuales describimos en el primer capítulo– que ubicaron a la organización y la lucha en el espacio de trabajo como punto de avance estratégico hacia la transformación social. En ese sentido, los procesos de participación y toma de decisiones de las instituciones obreras a nivel planta han sido ponderados como el factor clave que permitiría desencadenar la potencia colectiva contenida de la clase trabajadora y construir el tan mentado “poder obrero”, que funcionaría como el motor de la emancipación general (Raimundo, 2010).

En este marco, la interpretación de la trayectoria del movimiento sindical en función de la tesis burocracia dirigencial vs. bases fue funcional a ciertos sectores intelectuales de izquierda que intentaban explicar por qué el comportamiento de los trabajadores no estaba a la altura de las expectativas depositadas en ellos, a partir de

---

<sup>24</sup> Entrevista a delegado operario de taller

lo que se consideraba su “destino histórico”. Al mismo tiempo, como señala Torre, también operó legitimando las pretensiones de un liderazgo alternativo:

*En un escenario definido por las maniobras integradoras de la burocracia sindical, la oposición de izquierda buscó proyectarse como quien mejor encarnaba los impulsos y los sentimientos de los trabajadores. Frente a la traición, se levantó el estandarte de la fidelidad (Torre, 2004:15).*

Por otra parte, esta interpretación unilateral de la dominación, al plantearse en términos de estratos pierde de vista las relaciones que atraviesan al conjunto de las prácticas sindicales, corriendo el riesgo de caer en definiciones moralizantes. Como afirma Hyman:

*Al dejar de lado la significación de determinantes estructurales más amplios, entonces se atribuyen con facilidad los fallos de la democracia a características personales de los miembros o de los dirigentes: “apatía” por una parte, “corrupción” o “arribismo” por otra. Sin embargo, permanecer en este nivel de análisis más que explicar es moralizar (Hyman, 1981:91).*

Usualmente, como alegan Ghigliani y Belkin (2010), en una lógica también binaria, a la *burocratización* suele oponerse la *democracia sindical*. Naturalmente, en una tradición sindical como la de nuestro país en la que, como referíamos en el apartado anterior, las cúpulas concentran un poder descomunal, amparado y promovido por el marco legal y son históricamente renuentes a las prácticas de apertura democratizante al interior de sus sindicatos hasta niveles dramáticos, esta contraposición es entendible, aunque en muchas oportunidades se traduce en una *fetichización*. Esa fetichización deriva de enfatizar la dimensión procedimental, “técnica”, referida a los métodos, obviando los factores que condicionan las decisiones que son posibles o no tomar en las organizaciones sindicales. En este sentido, Ghigliani y Belkin advierten sobre la relevancia de reparar en los condicionamientos al ejercicio democrático vinculados a las estrategias de la patronal y el Estado y las determinaciones productivas de cada sector en particular. Según el autor, cuando estos condicionamientos no son considerados, las categorías de democracia y representación quedan emparentadas a un racionalismo ingenuo en el que pareciera que los procedimientos y espacios de deliberación quedan por fuera de las relaciones de fuerza que atraviesan a la organización sindical en particular y al espacio de trabajo en particular. Además, desde esta posición, afirma el autor, “se concibe a la acción colectiva sobre fundamentos individualistas y como agregación de voluntades”, asumiendo así

*(...) una de las afirmaciones centrales de la teorías pluralistas sobre la democracia liberal: la neutralidad de la instituciones políticas respecto de la definición de los intereses en juego. Así, corre el riesgo permanente de reducir la democracia a un conjunto de procedimientos y reglas y a la libertad individual de aquellos que deciden (Ghigliani y Belkin, 2010: 111)*

En función de todas estas observaciones críticas alrededor del planteo de la burocratización, creemos que a la hora de encontrarse con el desafío de repensar - como plantean los delegados- cómo generar y sostener prácticas democratizantes en la nueva institución, que no clausuren el proceso de apertura que caracterizó al

CD, es importante revisar algunas claves de interpretación, especialmente aquella que sostiene que el eje debe estar puesto es garantizar la calidad de la representación a través de la fidelidad de las conducciones a los "intereses genuinos" de los trabajadores. Esta fórmula también porta un sesgo esencialista, en la medida en que da presupone que los intereses de los trabajadores son preexistentes y que entonces, el problema fundamental consiste en medir en qué grado las dirigencias son consecuentes con esos intereses ya dados, independientes de su accionar. Algunos análisis más esquemáticos incluso derivan esos intereses directamente del antagonismo estructural en el que se ubica la clase obrera, por lo que el fortalecimiento de un proceso de democratización en el seno de las organizaciones decantaría necesariamente en una cuestionamiento sostenido a la sociedad capitalista (Basualdo, 2010).

Siguiendo nuevamente el análisis de Ghigliani y Belkin (2010), estas lecturas ignoran un aspecto clave a tener en cuenta para pensar esta problemática: "el proceso de formación de los intereses colectivos inmediatos de los trabajadores". En este sentido, el autor sostiene que estos intereses son el resultante de un proceso de construcción social complejo, cuya manifestación empírica siempre es contradictoria y en el cual, los liderazgos y las propias direcciones sindicales juegan un papel clave, como *poderes constituyentes* de esos intereses colectivos. De este modo, los líderes formales e informales -junto con otros factores igual de relevantes como las estructuras organizacionales, las dinámicas de interacción entre los miembros (trabajadores de base, delegados, activistas, dirigentes) y las determinaciones materiales- cumplen un rol muy importante, reforzando ciertos sentidos del conflicto, "impulsando (o no) la acción colectiva, legitimando (o no) medidas de lucha y promoviendo (o no) un sentido de pertenencia que contribuya al reconocimiento de intereses comunes". Así, desde este enfoque, la problemática de la burocratización va más allá de las características y políticas llevadas adelante por el grupo dirigente, poniendo el eje en "el modo colectivo de organización y definición de los intereses obreros a partir del tipo de organización social de las relaciones entre obreros, activistas y dirigentes"(Ghigliani y Belkin, 2010: 105-106).

Asumiendo este nivel de complejidad de la cuestión, el desafío alrededor de la burocratización/democratización supone mucho más que una buena elección o contralor de los dirigentes, o que la mera existencia de procedimientos e instancias de participación; supone poder conjurar ciertos condicionantes estructurales y jurídicos, y al mismo tiempo poder delinear criterios organizativos que sostengan esos espacios de democratización y a la vez sigan permitiendo un funcionamiento eficaz de la organización.

## **VI. Palabras finales**

En este trabajo intentamos desplegar un relato analítico de un momento especialmente álgido de un proceso político-gremial -el de los trabajadores del subterráneo- que se ha convertido en referencia de las corrientes más renovadoras dentro del panorama sindical.

Llevamos adelante un retrato y análisis de una instancia bisagra de su trayectoria, el momento en que se plantean las opciones dilem ticas en torno a su proyección político-sindical y la posterior decisión de construir un sindicato paralelo. Para examinar la dinámica de esta reconfiguración de la organización pusimos en foco las discusiones políticas que guiaron el proceso, las tensiones internas y el gran desafío que supuso resistir el enfrentamiento con el sindicato oficial en el marco del modelo sindical vigente. Posteriormente, en el nacimiento de la nueva institución, nuestro interés se centr  en analizar cómo se reactualizaron, en esta experiencia tan particular, discusiones históricas del sindicalismo "combativo", tales como el problema burocratización a partir de la institucionalización, el rol del liderazgo y el horizonte político de la organización gremial. En este punto, intentamos problematizar, a partir de los rasgos de esta experiencia concreta, algunos planteos clásicos con cierto tinte reduccionista que tradicionalmente aparecen en el debate en torno a estas cuestiones. Con esa misma lógica an ltica abordamos el asunto del modelo sindical, intentando construir una reflexión que parta del examen de las condiciones concretas de las organizaciones sindicales contemporáneas y no de máximas programáticas, disociadas del contexto histórico- político en el que se inscribe la discusión.

Consideramos que la indagación minuciosa sobre las dinámicas internas de este tipo de experiencias es un material valioso en el marco de una profunda crisis de las estructuras sindicales (que se traduce en altísimos niveles de fragmentación, anquilosamiento y deslegitimación, que las disminuyen notablemente en su potencia política) pero también de cierta emergencia de experiencias de organización gremial de base en distintos sectores de actividad, que dan cuenta de lo que podríamos llamar una incipiente recomposición política del trabajo. En esa dirección, esperamos aportar, a partir del análisis de un caso testigo, algunas claves para repensar las posibilidades y limitaciones de renovación de la práctica sindical en el contexto actual.

## **VII. Bibliografía referida**

BASUALDO, V. (2010), La "burocracia sindical": aportes clásicos y nuevas aproximaciones, Revista Nuevo Topo, N 7, septiembre/octubre de 2010 (p103-116).

ETCHEMENDY, S. (2011), "Sobre la vigencia del modelo sindical argentino  Continuidad, reforma o cambio?" ,en El modelo sindical en debate, Documento de ASET, Serie aportes del ciclo de seminarios (p 10-31).

GIGHILIANI, P. y BELKIN, A. (2010), Burocracia sindical: aportes para una discusión en ciernes, Revista Nuevo Topo, N 7, septiembre/octubre de 2010 (p103-116).

HYMAN, R. (1981[1975]), *Relaciones industriales. Una introducción marxista*, H. Blume Ediciones.

HYMAN, R. (1978), *El marxismo y la sociología del sindicalismo*, Ediciones Era, México.

JAMES, D. ([1988] 2006), *Resistencia e integración. El peronismo y la clase trabajadora argentina 1946-1976*, Siglo XXI Editores, Bs As.

*KAIROS*. Revista de Temas Sociales.  
ISSN 1514-9331. URL: <http://www.revistakairos.org>  
Proyecto Culturas Juveniles  
Publicación de la Universidad Nacional de San Luis  
Año 17. N° 32. Noviembre de 2013

MICHELS, R. (1959), *Political Parties*, Dover, Nueva York.

MTESS (2007), "La expansión de la afiliación sindical: análisis del módulo de relaciones laborales de la EIL", documento del Ministerio, disponible en <http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/eil/index.asp>

RAIMUNDO, M. (2010), "Burocracia y democracia sindical: necesidades y herejías", Revista Nuevo Topo, N°7, septiembre/octubre de 2010 P (91-102).

TORRE, J. C. (2004), *El gigante invertebrado. Los sindicatos en el gobierno, Argentina 1973-1976*, Siglo XXI.