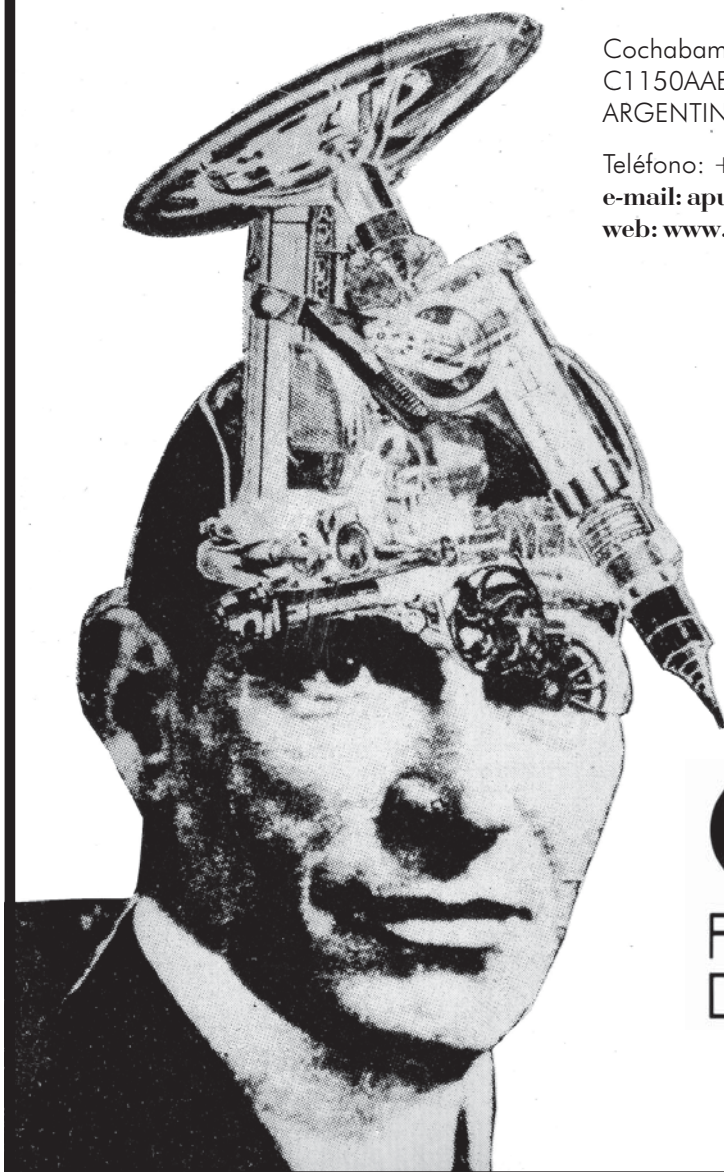


# Centro de Estudios en Cultura y Política (CECYP)

Cochabamba 449  
C1150AAE - Ciudad de Buenos Aires  
ARGENTINA

Teléfono: +54 11 4361 8549  
e-mail: [apuntes.cecyp@gmail.com](mailto:apuntes.cecyp@gmail.com)  
web: [www.apuntescecyp.com.ar](http://www.apuntescecyp.com.ar)



FUNDACIÓN  
DEL SUR

# **The depoliticized strap of entrepreneurial unionism**

## **An approach on the delegates at Coto supermarket in the city of Buenos Aires**

PAULA ABAL MEDINA

### **Resumen**

El artículo analiza las prácticas sindicales en establecimientos empresarios de la cadena de supermercados Coto con el objetivo de definir los rasgos más sustantivos del sindicalismo empresarial. Profundiza en cuestiones tales como las figuras de delegados gestor y co-gestor, la matriz ideológica, la relación entre los delegados, los dirigentes sindicales y la empresa.

Depoliticización; Sindicalismo; Rlación capital-trabajo; Figuras de delegados.

### **Abstract**

The article analyzes the union practices in business establishments of a chain of supermarkets with the aim to define the most substantive features of the managerial unionism. It penetrates into such questions as the delegates' figures managing and co-managing, the ideological counterfoil, the relation between the delegates, the labor leaders and the company.

Depoliticization; Unionism; Relation between capital and work; Delegates' figures.

# La correa despolitizadora del sindicalismo empresarial

Un abordaje sobre el colectivo de delegados del supermercado Coto en la Ciudad de Buenos Aires

PAULA ABAL MEDINA\*

## Introducción

\* IDAES-UNSAM / CONICET.

Richard Hyman (1971), en su trabajo sobre el debate sindical en el pensamiento marxista, afirma que la sociología del sindicalismo es un área de estudio subdesarrollada. El diagnóstico tiene el mismo asidero en la Argentina donde la gravitación y centralidad del movimiento obrero no se corresponde con la magra producción sociológica sobre la problemática.

La investigación que enmarca el presente artículo se inicia durante el año 2001, momento en que la sociología había virado masivamente hacia el análisis de otros modos de organización subalterna en torno al trabajo cuando los movimientos de trabajadores desocupados y las empresas recuperadas monopolizaban la atención.

Pocos años después, las resonancias de 2001 y la reversión del denominado desempleo estructural, sumaron al listado de predilectas los conflictos laborales en establecimientos empresarios y en particular la disputa intra-sindical entre delegados y cúpulas. Problemática que habilitó un lento retorno al sindicalismo como objeto de estudio aunque la perspectiva tendió a ceñirse a conflictos abiertos desencadenados desde abajo, con alta permeabilidad mediática y fue ensayada, además, en un registro subjetivo predominantemente celebracionista.

El efecto distorsivo creado por la omnipresencia de este abordaje, y su consecuencia en el plano político, no podrá ser elaborado en este ensayo, sin embargo, sí queremos poner de manifiesto que el recorrido argumentativo que aquí trazamos focaliza en las rutinas que reproducen un sindicalismo persistente y muy significativo en tér-

1 La Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (FAECyS), organización de segundo grado que nuclea a los sindicatos regionales. ejerce, a través del Convenio Colectivo de Trabajo<sup>4</sup> N° 130 homologado en 1975, la representación de aproximadamente un millón de trabajadores. Lo que representa algo más de un quinto del total de trabajadores convencionales.

2 De aquí en adelante SEC.

3 En una oportunidad teníamos una entrevista concertada con una delegada. En el día y horario pactado, fuimos a la caja central para que la “vocearan” por el micrófono, tal como habíamos quedado con ella el día anterior. La llamaron, esperamos un largo rato, no había respuesta. La delegada estaba en el establecimiento. Luego de reiterados intentos nos comunicaron por teléfono con ella. Esa sucursal, como muchas otras, cuenta con dos puertas de salida. Nos pide que la esperemos en la contraria a la que estábamos. Finalmente nos dividimos con la colega que me acompañaba, y logro cruzarme con la delegada, que salía por la puerta contraria a la anunciada, casi escapando. Cuando le consulto qué pasaba, me dice: “te juro que no es por mí. Viste que yo te iba a dar la entrevista. Pero justo hablé con mi jefe y cuando le dije por poco me mata. Me prohibió dar cualquier tipo de entrevista y me dijo que cualquier cosa que quieran saber vayan al sindicato, a Moreno, a la calle Moreno, lo conocés?”.

4 Más de 60 sucursales, en la región, en el momento de realización del trabajo de campo. El trabajo de campo se inició en el 2001 con observaciones directas en sucursales del supermercado y entrevistas a trabajadores y personal jerárquico. Las entrevistas en profundidad a delegados se realizaron entre octubre de 2004 y enero de 2007.

5 Estas observaciones pueden realizarse en base al abordaje exploratorio realizado en la gran mayoría de las sucursales de la ciudad. En todos los casos seguimos una misma dinámica para la concertación de entrevistas: ingresar al mercado y consultar, en primer lugar, a reposidores o cajeros si nos podían informar quiénes eran los delegados de la sucursal. A partir de ello, indagábamos cuántos eran, sus nombres, edades y en qué momento se los

minos a la vez cuantitativos<sup>1</sup> y cualitativos que es el que denominamos como sindicalismo empresarial. En particular será analizada la práctica sindical en diversos establecimientos de una cadena de supermercados de capital nacional (Coto) ubicados en la Ciudad de Buenos Aires.

En el marco de las institucionalidades sindicales vigentes incluso el delegado de establecimiento puede transformarse en una figura que propague hasta el último rincón del mundo del trabajo una concepción sobre la relación laboral y sindical profundamente *despolitizada*. En otro trabajo sostuve que ésta es la figura menos garantida, más reversible y disruptiva, sin embargo, cuando queda aherrojada por las estructuras sindicales se potencia la dimensión integrada del sindicalismo al orden social existente, justamente porque el delegado accede a la cotidianeidad múltiple del trabajo.

Nos proponemos entonces, un poco a contrapelo de la tendencia, hacer sociología de los tiempos ordinarios y de las prácticas más inaudibles.

El colectivo de delegados de la cadena de supermercados e hipermercados Coto es el más numeroso e importante del Sindicato de Empleados de Comercio de la Ciudad de Buenos Aires.<sup>2</sup> Al momento de realizar esta investigación contaba con más de 100 delegados organizados bajo la dirección de Ramón Muerza, quien se desempeña como delegado general de “Coto Capital” y a quien suelen llamar “mi jefe”, “nuestro jefe”. También dicen “el jefe me mata” para justificar la negativa a una solicitud de entrevista o brindarla pero supeditada al más absoluto anonimato.<sup>3</sup>

Las negativas a conceder entrevistas pero también la inexistencia de delegados en las sucursales o su ausencia sistemática, nos obligaron a recorrer la gran mayoría de los establecimientos que esta empresa posee en la Ciudad de Buenos Aires.<sup>4</sup>

Los delegados de los distintos establecimientos de la ciudad<sup>5</sup> son mayoritariamente hombres con edades variadas: un grupo importante de mayor edad y antigüedad en la empresa, inició su vínculo laboral especialmente en oficios como carnicería, cocina o pescadería. Otro grupo de delegados está constituido por jóvenes que ocupaban puestos en los sectores de cajas y de reposición de mercadería. Muchos delegados entrevistados habían ocupado puestos jerárquicos antes del desempeño como delegados.

Ramón Muerza<sup>6</sup> fue elegido a principios de 2008 (y reelegido en 2011) Secretario de Organización del SEC. Es la secretaría más importante del sindicato: a través ella se autorizan y organizan todas las elecciones de delegados de establecimientos. Antes de ello se había desempeñado como subsecretario de esta misma secretaría y “desde siempre” como delegado general de Coto de acuerdo con la memoria de los más antiguos delegados entrevistados. Algunos dirigentes del sindicato, críticos de la actual gestión, dicen con ironía que “Ramón es como un hijo para Alfredo” (refiriéndose a Muerza y Coto).

Estudios sociológicos sobre el Sindicato de Empleados de Comercio de la Ciudad de Buenos Aires son muy poco frecuentes. Quien escribe sólo halló el de Maristella Svampa y Danilo Martuccelli en el libro *La Plaza Vacía* (1997). Allí se realiza una aproximación a los rasgos que singularizan esta forma sindical que, de acuerdo con los autores, es ilustrativa del *nuevo sindicalismo*.

Las similitudes entre aquel trabajo y la presente investigación no son nada desdeñables. Una fuerte continuidad puede ser trazada si focalizamos en valores que saturan los discursos de los dirigentes del sindicato con palabras tales como “modernización”, “globalización” y “eficiencia”, o frases como “en los noventa el sindicato no puede entrar a los empujones”. Al analizar las principales características lo definen como un *sindicato de servicios*. La oferta y gestión de servicios continúa siendo un elemento definitorio de sus prácticas y puede constatarse en la labor cotidiana de los delegados, en los discursos defensivos de los dirigentes, en las carteleras y en las publicaciones realizadas por el sindicato con información para el afiliado.

Cuando comienza la investigación que da lugar a *La plaza vacía*, la composición del Sindicato de Comercio registraba importantes alteraciones como consecuencia de dos procesos: el crecimiento cada vez mayor del sector servicios, que aumentó su fuerza relativa (*fortaleza inter-sindical*), y la mayor concentración de trabajadores en establecimientos resultante de la consolidación de las grandes cadenas de supermercados (*fortaleza intra-sindical*).<sup>7</sup> Ambos procesos posibilitaron atenuar la debilidad histórica de los sindicatos de empleados de comercio que residía, justamente, en su menor peso relativo frente a otras actividades económicas, y en su estructura fragmentada y de pequeño establecimiento. Es, en especial, la oportuni-

podía encontrar. Luego de varios intentos con trabajadores de esos sectores, si faltaba esta información general nos dirigíamos a carnicería, pescadería o fiambrería para completarla porque entre los trabajadores de estos oficios la vinculación y familiaridad con lo sindical resultaba mayor.

6 Ramón Muerza fue tercero en la lista de candidatos a diputados nacionales por la Ciudad de Buenos Aires en el 2003 por el Partido Movimiento por la Dignidad y la Independencia (MODIN).

7 Recordemos que la organización sindical del lugar de trabajo requiere, de acuerdo a la legislación, al menos 10 trabajadores por establecimiento.

dad de aumentar la representación sindical en los lugares de trabajo lo que aparece como dato ponderado con máximo optimismo en los diversos testimonios de dirigentes que son transcritos en el libro referido. Un *ánimo de oportunidad* se desprende de esos fragmentos. Con ese núcleo de fortaleza, el supermercadismo, el sindicato podría organizar poder de presión efectivo. Para entonces se trataba de un objetivo aún desplazado hacia el futuro inmediato.

¿Qué ocurrió en los años posteriores? Lo que resulta contrastante en los testimonios de dirigentes es la pérdida de optimismo sobre las oportunidades abiertas por la consolidación supermercadista. En la actualidad la posibilidad de contar con altas concentraciones es más bien un dato subestimado y contradicho en su novedad por los diversos dirigentes entrevistados. Una afirmación clásica es, por ejemplo, “siempre tuvimos establecimientos numerosos, de hecho ahora serán los supermercados pero antes eran las grandes tiendas. ¿O no estaban Harrods y Gath & Chaves?”. Todo parece indicar que, consolidado el supermercadismo de grandes establecimientos, la percepción de los dirigentes ha mutado para identificarlo como simple reemplazo de otros formatos comerciales, sin alteración de la configuración específica del sindicato y confirmando su larga historia de debilidad.

En la actualidad coexisten en el Sindicato de Comercio *dos núcleos de alta concentración de trabajadores por establecimientos*: supermercados y call centers. Son también trabajadores con diferencias en relación con su origen social. Para utilizar los mismos términos de Svampa y Martuccelli: los primeros, trabajadores de cuello azul y, los segundos, trabajadores de cuello blanco.

Refiriéndose a los delegados de supermercados, Martuccelli y Svampa (1997:271) afirman que “entre estos delegados predomina el apego al ‘antiguo’ modelo sindical asociado a prácticas contestatarias [...] Estos delegados poseen un ideario sindical ‘combativo’, y para algunos dirigentes son los que introducen (o pueden introducir) elementos clasistas en la práctica de un gremio tradicionalmente moderado”.

El título elegido para el presente trabajo pone de manifiesto que los “elementos clasistas”, referidos en *La plaza vacía*, o fueron expulsados o no progresaron en estos años. Hablamos de despolitización radical para figurar el peso absoluto de *lo instituido* en las prácticas de los delegados y dirigentes sindicales. Aludo al significado que

Castoriadis (1993:81) otorga a la política: “la creación de la política tiene lugar debido a que la institución dada de la sociedad es puesta en duda como tal y en sus diferentes aspectos y dimensiones (lo que permite descubrir rápidamente, explicitar, pero también *articular de una manera distinta* la solidaridad), a partir de que una *relación otra*, inédita hasta entonces, se crea entre el instituyente y el instituido”.

Sartre (1995) sostenía que la clase trabajadora dirime su existencia en torno a tres estatutos simultáneos que se producen en unión práctica y dialéctica: dispersión pasiva, aparato institucionalizado y conjunto de grupos de acción directa. Podríamos decir que el efecto despolitizador referido actúa estableciendo una forma específica de articulación entre estos estados en la cual el aparato institucionalizado se activa con el objetivo de garantizar la expansión de la serialidad como modo del vínculo entre trabajadores a la vez que la eliminación o estigmatización de los grupos de acción directa.

## **La matriz ideológica: extranjeros, imperceptibles y un sindicalismo del derrame**

Dijimos previamente que un clivaje que permite establecer una diferencia significativa al interior del colectivo de delegados es la edad. En muchos establecimientos, si hay un delegado joven, hay otro adulto mayor. A esta clasificación etaria podemos sumar la forma en que describen sus roles: “como en todo lugar, está el que piensa, el que hace, y el que tiene llegada a la gente...”. Esta fórmula organicista de distribución de roles en la comisión interna del establecimiento fue repetida en su idea central en muchos testimonios.

Un conjunto de datos indagados en las entrevistas son suficientes para afirmar la pertenencia de los delegados a los sectores populares: comenzaron a trabajar por necesidad desde muy jóvenes, cuando no desde niños, y en muchos casos ello impidió que continuaran o concluyeran estudios secundarios. Su ingreso suele ser el único o el principal de hogares con muchos hijos. En su historia laboral, sobre todo la de los más jóvenes, sobran los trabajos muy mal pagos y en negro. “Llegar a Coto” significó en muchos casos un ascenso social.

Rememorando el momento de ingreso a la empresa como trabajadores, los delegados recrean estas situaciones:

*Cuando vine a buscar trabajo, en el '94, me dijeron: '¿que sabés hacer vos?' De todo un poco, les dije. '¿Cocinás?', me preguntaron. Y sí, me doy maña para la cocina [...] Me tomaron y me acuerdo que me pusieron a hacer milanesas. El primer día hice milanesas durante ocho horas seguidas, no te miento, no fui al baño ni tomé un sorbo de agua, nadie me decía nada y yo no sabía si podía moverme de ahí.*

Otro delegado decía: “yo los primeros cuatro meses y medio no tuve ningún franco”.

Las experiencias narradas por los delegados no adquieren, aunque muchos lectores así lo estén imaginando, el sentido de una denuncia frente a condiciones ignominiosas de trabajo y de vida. Más bien ilustran otra percepción de la realidad modelada por la intensa combinación de represión, pobreza y desempleo que vivieron los trabajadores por alrededor de tres décadas y cuya máxima intensidad se expresó durante los primeros años del siglo actual. Vivencias clavadas en la memoria subalterna, paleando la dignidad del trabajo e inhibiendo la recomposición del rechazo.

Los meses sin días francos, sin horario de salida, sin disponibilidad de tiempo, son sólo ejemplos de los múltiples que naturalizan la subordinación rotunda del trabajo al capital. Se trata de experiencias que por lo general se mencionan para explicitar dos cuestiones centrales: agradecimiento por haber tenido un lugar adentro de la empresa en tiempos de exclusión y cuestionamientos a los “trabajadores irresponsables que ahora quieren todo de arriba”. En estos casos los delegados ostentan sus trayectorias de esfuerzo y sacrificio y las contrastan con una realidad social que visibilizaba a los trabajadores desocupados como piqueteros:

*¿Con hambre en este país?... está con hambre el que quiere estar con hambre y el que quiere estar desocupado. Porque seamos realistas, está bien, no estamos en iguau!, hay trabajo en todos lados. Pero también tengamos en cuenta que hay mucha gente vaga. Estoy hablando no de una, de mucha gente vaga. Que se conforma con un plan de 150 y... bien fácil, ¿qué hace?, se tira a reclamar al Gobierno que quiere un plan de 350. Así que... uno no quiere ser duro, a veces ves los chicos, todo. Pero cuando la gente ya le gusta ser así, te gusta ser así, otra no hay.*

Por momentos los relatos de delegados parecen estar traccionados por esa presencia social, la de los trabajadores desocupados organizados. En estos casos, los meses sin francos o el trabajo durante ho-



ras sin interrupción se portan como insignias de esfuerzo y merecimiento. Se descubren aquí las heterogéneas funcionalidades contemporáneas de los ejércitos de reserva de las periferias.

Una y otra vez ese *otro* (el desocupado organizado) irrumpe en los relatos de los delegados. Durante los saqueos de 2001, por ejemplo, como competidores concretos y verificables. En algunos casos porque estaban en sucursales que sufrieron amenazas o saqueos en esos meses. En el resto porque la amenaza se hizo efectiva por medio del rumor (¡vienen!), el entrenamiento empresario para la situación inminente<sup>8</sup> y los medios de comunicación que volvieron redundantes las imágenes con trabajadores de Coto haciendo guardias por las noches, con palos en las manos, dispuestos a “defender la fuente de trabajo”.

En una sucursal de la empresa supermercadista Coto, ubicada en la localidad bonaerense de Ciudadela, se produce una amenaza de saqueo. Su dueño, Alfredo Coto, es entrevistado en un diario nacional:

*Periodista: una de las imágenes más fuertes de los saqueos fue la de los empleados de la cadena defendiendo un supermercado de Ciudadela armados con palos. ¿Fue una decisión espontánea de los trabajadores? Coto: Sin que existiera ningún pedido de la empresa, los propios empleados decidieron defender su fuente de trabajo. La gente se puso la camiseta porque fue consciente de que estaba en juego su futuro. La verdad que es un gesto que nos conmovió a todos. La colaboración que tuvimos de parte de los trabajadores fue impresionante. El centro comercial de Ciudadela recién lo habíamos abierto hace unos meses, pero igual los empleados de esa sucursal no dudaron en salir a defender su trabajo. Acá hubo gente que se quedó a dormir e incluso algunos empleados que viven en las villas cercanas a los locales nos informaban sobre cuándo podían producirse los saqueos.*<sup>9</sup>

Las imágenes televisivas de esa amenaza de saqueo con trabajadores que llevaban sus uniformes de trabajo y también palos, varios vallados, mucha seguridad privada además de policía y, afuera, los potenciales saqueadores. El empresario de la cadena nacional de supermercados e hipermercados más grande y concentrada del país afirmando que los trabajadores “defendían sus puestos de trabajo” es, quizás, la composición más apologética del enfrentamiento entre ocupados y desocupados.

La intensidad de la presencia de ese *otro* (el piquetero) se puede asociar con lo que aquí denominaremos como *metáfora de la casa*

8 En relatos de trabajadores se narra cómo se pasaron “videos” durante el mes de diciembre de 2001 en las sucursales, sobre lo que ocurrió en la sucursal de Ciudadela (aquella defendida por los trabajadores con palos, frente a la amenaza de saqueo). Ese video se acompañaba de un discurso empresarial que exaltaba el compromiso, la maravillosa actitud de los trabajadores de esa sucursal y, además, una y otra vez enfatizaba que defendían “sus trabajos”.

9 Diario *La Nación*, 21 de diciembre de 2001.

para definir el modo en que diversos dirigentes y delegados explican los motivos por los cuales los sindicatos y la CGT no asumieron la representación de trabajadores desocupados o en negro. Un importante dirigente sindical del SEC decía:

*Es como todo, primero hay que estar bien con los que son de tu propia casa y después podés salir a defender a los demás.*

El sindicalismo dominante convirtió a buena parte del colectivo de trabajadores en *extranjeros*: una concepción empequeñecida de los sujetos susceptibles de representación sindical, un desgajamiento gestado por la fuerza de imposición material e ideológica del capital en tiempos neoliberales que se convalida y profundiza por la resignificación de lo propio y de lo ajeno que ejercitan decenas de dirigentes sindicales.

“La asistencia a los desocupados y la acción en defensa de los mismos [...] tiende a impedir el aislamiento del obrero y su alejamiento de los compañeros que tienen la suerte de trabajar. He aquí las exigencias presentadas como esenciales para la acción sindical: mantener la ligazón entre desocupados y quienes no lo son; buscar que en el terreno de la oferta de la mano de obra no se libre sólo una serie de duelos ‘singulares’ entre el individuo desesperado y el hambre, sino que el desocupado sienta que el órgano tradicional de defensa de sus intereses, el sindicato, sigue siendo ‘suyo’ [...] Renunciar a dicho objetivo, significaría perder el contacto con la vida obrera en todo lo que ella tiene hoy de más expresivo, de más trágico, de más sentido.” (Gramsci, 1922)

Las palabras corresponden a Antonio Gramsci, las formula en el año 1922, en esa atmósfera que anunciaba la emergencia del fascismo en el gobierno de Italia. Más allá de su contexto específico, Gramsci formula allí uno de los sentidos más significativos de la acción sindical en términos de representación del *trabajador colectivo* y no sólo del trabajador *empleado* por el capital. En cambio, la práctica sindical argentina trazó en forma preponderante una frontera entre el empleado reconocido (en blanco) por el empresariado y el resto y, desde el lado asegurado, arremetió contra *los otros*:<sup>10</sup> “violentos”, “vagos”, “negro cabeza”, “no quieren trabajar”, “les gusta hacer quillombo y nada más” irrumpen sin mediar consulta alguna, con virulencia y asiduidad en los relatos de los delegados de establecimiento y otros dirigentes sindicales.

<sup>10</sup> Es en este punto donde la creación de una nueva organización, la Central de Trabajadores Argentinos, adquiere un significado fundamental. Entre los fundamentos de sus orígenes se encuentra el rechazo a un sindicalismo que restringe su representación a una elite asalariada para asegurar la representación del conjunto de la clase trabajadora: trabajadores desocupados, en negro, cuenta propia, etc. (CTA, 1992 y 1996).

Existe una segunda modalidad de abstención de la representación por parte del sindicalismo aquí estudiado. En este caso no se trata de *los de afuera*, organizados, sino más bien de *los de adentro*, imperceptibles. Un conjunto de *caras efímeras*: eventuales, pasantes, repositorios externos. Esos que no pueden hacerse ver ni son vistos. También nos referimos a otro núcleo de imperceptibles que, coexistiendo en un mismo lugar de trabajo, no son representables sindicalmente o lo son por otros sindicatos. Es decir, los “fuera de convenio”<sup>11</sup> y los sectores tercerizados (por ejemplo, la limpieza). Efímeros, fuera de convenio y tercerizados forman parte de los *imperceptibles*. Veamos por qué.

Es importante destacar que, si para los desocupados organizados hay un discurso sonoro, estigmatizador, redundante, que los pone en el lugar del *otro*, del extranjero, para los *imperceptibles*, los que coexisten adentro, no hay *nada*. Cuando en una entrevista, ya muy explícitamente, pregunté por ellos me dijeron:

*¡Ah! No, pero no. Vos te confundís. Lo que pasa es que ellos tienen otra representación, o son chicos más jóvenes que están cambiando de un lugar a otro en esa edad que querés conocer cosas nuevas, eso un poco que a todos nos pasó [...] y se cambian de allá para acá, como las promotoras, por ejemplo”. En otros casos: “esos no nos corresponden a nosotros, si por ahí necesitan un pase a la piletta o alguna cosa yo se los doy igual, porque no tengo historia, siempre que pueda yo se lo doy.*

Fugaces o ajenos, siempre y cuando no organizados, transcurren intrascendentes para el sindicato.

Impávido el sindicato asiste a ese desgajamiento, *al avance que transforma lo propio en ajeno sin rastros de fricción*. La sucursal es la casa por excelencia del delegado. Sin embargo ese adentro sindical transcurre como en *Casa Tomada*, el cuento de Cortázar. Es como si esos trabajadores, aún en su tránsito cotidiano por los mismos pasillos de las empresas, no lograran volverse visibles. Lo cierto es que el sindicato responde a la avanzada persistente sobre el colectivo de trabajadores, retirándose.

Veremos además, a lo largo de este artículo, que los sujetos de la representación son en realidad aún más acotados. El repliegue sindical tampoco se detiene en los trabajadores estables, contratados por la empresa en cuestión, en puestos no jerárquicos, ya que la fun-

<sup>11</sup> El aumento de la proporción trabajadores fuera de convenio se constituyó en práctica recurrente del dispositivo de la empresa Coto. Se trata de aumento que no se corresponde, al menos en las mismas proporciones, con las funciones desempeñadas por muchos “jerárquicos” y parece estar más ligado a evitar la normativa convencional. Para profundizar en esta problemática ver Abal Medina (2007).

12 Esta es además una confusión permanente. Suelen afirmar, por ejemplo, que en las elecciones de delegados sólo pueden votar los afiliados y no todos los trabajadores convencionales. Dadas las especificaciones legales y estatutarias esto es incorrecto. Sin embargo es sistemático este error entre los delegados.

ción específica del *delegado-gestor* activa, en el lugar de trabajo, la representación de los *afiliados*, aún más estrecha, por cierto, que la de los *convencionados*.<sup>12</sup>

Para acceder al suelo ideológico sobre el que se construye una concepción sobre la práctica sindical y sobre las relaciones entre capital y trabajo es central retener la lectura estigmatizante que hacen diversos representantes sindicales de las organizaciones de trabajadores desocupados. En el caso de los delegados de establecimientos, ya lo dijimos, la estigmatización se potencia por la necesidad de resguardar un vestigio de positividad social a su propia trayectoria de trabajador degradado por la precarización neoliberal.

La centralidad estigmatizadora de los piqueteros en los relatos es tal que supone un reemplazo de alteridad, volviéndose inaudible la empresa, los empresarios. La descalificación inspirada en el trabajador desocupado pasa a extender sus significados para involucrar cualquier expresión de organización y lucha. Como decíamos en la introducción, *piquetero* funciona como sustituto de otras figuras repelidas históricamente: “zurdo”, “subversivo”. De esta forma, se autonomiza del trabajador desocupado para referir a cualquier *subalterno organizado* o, simplemente, sublevado. Muchas veces la clasificación de piquetero se nutre de una abundante tradición nacional, y latinoamericana, que combinó subestimación de clase con racismo. De esta forma se agrega: “es un piquetero, un negro, un cabeza” y a veces se puede aclarar, por ejemplo: “negro de cabeza, no negro de afuera. Porque yo no soy lo que se dice rubio de ojos azules, pero hay que usar la cabeza y el diálogo”.

Cuando el sindicato funciona como *grupo de interés* confronta más fuertemente contra aquellos que entiende *competidores en la organización de lo subalterno* que contra quienes reproducen la condición de subalternidad misma.

El modo de nombrar a la empresa y de significar las relaciones entre ella y el sindicato se trastocan como resultante del *reemplazo de alteridades*. Así lo traduce, por ejemplo, Armando Cavalieri, máxima autoridad del sindicalismo del sector:

*El Secretario General del SEC y la FAECyS, Armando Cavalieri, decía en un programa televisivo: “... hay que sincerar algunos temas, no hay que esconderlos; no hay que hacer progresismo zozco, sino que hay que hacer progresismo realista. Y hay que tener en cuenta lo que dice Lula, cuan-*

*do viene acá: 'no le tengan miedo a las multinacionales, miren que son gente que invierte'. Y este caso, este caso, los supermercados son en mi sector gente que invierte. No vino a timbear, vino a dejar dinero, porque poner, levantar paredes, tomar gente [...] no les pagarán dos mil pesos pero sí 700-750, pero tienen trabajo todos. Este es el mercado laboral que hay [...] Yo creo que hay que privilegiar la inversión y hay que tener un buen diálogo y también una seguridad jurídica muy importante".<sup>13</sup>*

En sus ideas medulares esta concepción logra esparcirse y se encuentra en muchos testimonios de delegados. En una entrevista grupal a dos delegados de la misma sucursal, uno de 58 años y otro de 25, surgían dos formas diferentes pero coincidentes de lectura de su actualidad. Para “el viejo”, así apodado en la sucursal:

*Al sindicalismo se le fue la mano, abusó de todo lo que le dio Perón... [...] ¿Perón qué hace? Apoya demasiado al sindicalismo, le da mucha libertad. Un trabajador se levantaba la uña así un poquito y 15-20 días: 'andá a tu casa'!*

La debilidad actual aparece asociada a los abusos previos del sindicalismo. El de 25 años, en cambio, usa otra terminología y construye una interpretación en base al tiempo vivido:

*Lo que pasa es que desde los noventa se globalizó todo, se globalizó tanto que hoy en día están juntos [se refiere a sindicato y empresa], no es que están separados.*

En este relato, pero en general en los de muchos trabajadores jóvenes, la palabra “globalización” aparece como explicación a indagaciones de lo más diversas, desde una condición de trabajo, hasta los procesos de toma de decisiones al interior del sindicato: “es un círculo cerrado porque ahí también se globalizó mucho”, nos decía otro delegado.

Otro delegado explica la relación con la empresa enfatizando la idea de “acompañar”:<sup>14</sup>

*lo que nosotros tratamos es que, justamente eso, que la empresa siga funcionando para el bien mío y de los demás empleados. Porque uno como delegado no viene a, como quien dice, a que el personal vaya a menos porque no nos conviene, obviamente. Yo me quedo sin trabajo y la demás gente se queda sin trabajo. O sea, es una forma, como quien dice, de acompañar a la empresa. [...] Estamos para acompañar, no, no, no estamos en contra de nada, ni de Alfredo Coto, ni de nada.*

<sup>13</sup> Declaraciones de Armando Cavallieri en el Programa televisivo “Desde el llano” emitido en el canal de cable *Todo Noticias* el 20 de octubre de 2003. Desgrabación realizada por Ejes de Comunicación S.A.

<sup>14</sup> En *La Plaza Vacía* se transcriben testimonios de dirigentes en los que se habla de “colaboración”: “un colaborador, yo no digo un delegado, porque ha quedado todavía esa imagen del delegado, porque cuesta mucho sacar la imagen que se han sabido ganar. El delegado era sinónimo de discordia, el que llevaba a la huelga” (citado en Martuccelli y Svampa, 1997: 270).

15 La idea de comunidad de intereses entre capital y trabajo supone siempre la aceptación de lo que Offe y Wiesen­thal llaman “*asimétrica relación de dependencia*”. El capital puede aumentar la eficiencia de la producción (por ejemplo a través del cambio tecnológico) librán­dose de la dependencia de una parte de trabajadores y los trabajadores, por el contrario, carecen de posibilidades de reproducirse a sí mismos de manera más eficiente. Debido a ello, “la colectividad de trabajadores debe estar, paradójicamente, más preocupada por el bienestar y la prosperidad de los capitalistas de lo que los capitalistas están por el bienestar de la clase trabajadora” (1992: 60-61). Pero también es cierto que dicha dependencia puede asumir un carácter pasivo o dirimirse como relación de lucha, puede intensificar o disminuir la magnitud de la asimetría, puede ser reforzada ideológicamente o transgredida, aún reconociéndola como cierta.

16 Por decir una obviedad, la comunidad de intereses que se expresa en el nunca reglamentado derecho constitucional de los trabajadores de participación en las ganancias de las empresas expresa una forma diferente de concebir la comunidad.

17 Offe y Wiesen­thal (1992).

18 Marx (2004).

Es la *comunidad de intereses* lo que subyace a estas concepciones, cuyo arraigo en la historia sindical argentina es muy fuerte. Sin embargo, decir esto es describir esa concepción y a la vez no decir nada. En todo caso, entre las muchas posibles formas de comprender la relación capital-trabajo como tal comunidad de intereses,<sup>15</sup> la predominante entre estos delegados y con más contundencia en las expresiones de Cavalieri, es la del *derrame*.<sup>16</sup> Es aquella que encuentra en la facilitación de la concentración económica el terreno de oportunidades para los trabajadores.

La concepción de la relación capital-trabajo como una comunidad de intereses específica, enmarcada en la ideología del derrame, se acompaña por un intento de replicar algunos de los *mismos valores de gestión empresarial*:

*El sindicato tiene que gestionar de manera eficiente.*

*Antes la eficiencia era cosa de las empresas, ahora los sindicatos tienen que gestionar bien y dar buenos servicios.*

Decíamos en otros trabajos (Abal Medina, 2009) que aquello que expresa la diferencia específica del sindicato en sus orígenes es su forma de crear un modo de colectivización alternativo al mercantil y al fabril. La asociación de trabajadores en sindicatos emerge como necesidad de crear una forma de existencia colectiva diferente a la competitiva y a la cooperación invertida que definen al mercado de trabajo y al orden fabril, respectivamente.

Esto quiere decir que la simple agregación de individuos-trabajadores no genera una existencia resistente. Por el contrario su tendencia inercial es a reproducir aquellas existencias.

Es la relación entre trabajadores y su forma de existir colectivamente lo que debe ser transformado y, para ello, se requiere la constitución de “voluntades colectivas complejas” (Laclau, 2000) o de “identidades colectivas”.<sup>17</sup> Es el sujeto trabajo, en tanto entidad colectiva, el que requiere ser transformado.

Cuando es el *tipo privatista*, patrón monologista de acción colectiva (Offe y Wiesen­thal, 1992), el que amenaza con apoderarse del significado de la práctica sindical, el sindicalismo tiende a extraviar su especificidad y con ello la capacidad de alterar las formas de existencia colectiva del capital. El sindicato se convierte en *antídoto* de la resistencia más que en una *forma antitética*.<sup>18</sup>

El tipo privatista de acción sindical que se ciñe a la prestación de servicios llega a predominar de forma tal de clausurar cualquier otro significado. El sindicato es “el club”, “la pileta”, “los hoteles”, “la obra social” y nada más que eso. Recuerdo, en ocasión de una entrevista realizada hacia fines de 2004, lo naturalizada que se encontraba esta idea en el testimonio de un dirigente de la FAECyS. Al preguntarle por qué no había delegados en la sucursal de Wal Mart Constituyentes y porqué dicha ausencia se repetía en otras empresas y sucursales, nos decía:

*Nosotros tenemos modos de ir, tenemos compañeros que tienen asesoramiento con el sindicato... es muy simple, cuando esa persona viene a hacer las prestaciones, viene a nuestros locales médicos y esas son nuestras estructuras sindicales... Cuando un joven va y hace uso del club, del Ateneo de la Juventud, ahí en Riobamba, hermoso club tipo... uno de esos Megatlon... solamente de comercio, están yendo al sindicato; o sea, no necesita venir a Moreno, al sindicato más grande [...] Cuando va a la óptica que está en el mismo edificio, tiene un aparato sindical... Cuando le recetan los anteojos para los nenes, va al sindicato... es una gran mentira que el tipo no tiene contacto con el sindicato.*

## Centralidad dialoguista

Si una palabra sobresale con claridad en los testimonios de la mayoría de los delegados entrevistados, esa es *diálogo*.

Saber dialogar es la cualidad máspreciada y en el dialogar encontramos la acción rutinaria que activa la matriz ideológica antes referida. ¿Con quién dialoga un delegado? *La acción de dialogar está circunscripta a los representantes empresarios*. Es decir, no se usa esta palabra para referir a la rutina de vinculación entre delegado y trabajadores. Se dialoga con la empresa. El diálogo es, además, *diario* y puede encontrarse hasta *rutinizado*: “todos los días, voy a charlar con la jefa de recursos humanos del local y veo cómo están las cosas, le pregunto: che, ¿cómo venimos hoy?, y ella me cuenta...”.

Es una práctica exaltada cuya significación se descubre en contraposición a los que “hacen quilombo”, “paran la sucursal”, “los medio piqueteros que se andan tapando la cara”, “el zurderío”, “esos hacen otra cosa, eso ya es más política que otra cosa”, “eso es medio oscuro”.

En la práctica dialoguista se inscribe la articulación ideológica referida en el apartado anterior. El sindicalismo, funcionando como grupo de interés, coloca a los competidores de la organización subalterna en el lugar de alter de la relación y, de esta forma, diluye su confrontación con el capital. El testimonio de este delegado expresa esta sustitución:

*Si vos gritás y hacés un discurso y quemás gomas en la puerta, lo único que hacés es... es espantar todos los clientes de la fuente de trabajo que nosotros tenemos... si vos ahorcás la gallina, llega un momento que la vas a matar, y si te quedás sin la gallina no la podés comer... Yo pienso que es algo que día a día lo tenés que hacer más inteligente, dialogando, hablando, intercambiando... Hay gente que el mundillo... que el ruido le encanta, que le hagan quilombo... pero no, vos tenés que ser lo más dócil posible.*

El desprecio por los que no dialogan no se circunscribe al método. Lo cierto es que en algunos relatos de delegados de establecimientos, “quilombo, zurderío, andan en algo medio oscuro”, no son palabras inconexas. No es sólo un repertorio de acción lo que se rechaza, sino que se puede reconstruir una personificación y un ideario. Hay una densidad histórica en los dichos y también una transmisión activa. En varias ocasiones y con distintos delegados de establecimientos se dijo “el Che Guevara se murió hace rato” y se apeló a la figura de Rucci<sup>19</sup> para referir, sin abundar en desarrollos, al “mejor sindicalista” o a lo que el sindicalismo tendría que recuperar: “el legado de Rucci”, o a esa figura que “viene después de Perón y de Evita en el gremio”.

En sintonía con esta dimensión del diálogo coexiste una fraseología que permite dotarlo de mayores precisiones: “a veces, para avanzar hay que saber retroceder”, “hay que elegir el mal menor”, “la inteligencia más que el bardo... porque hay que aprender a ceder para ganar”. También otras como “falencias hay en todos lados”, “en ningún lugar va a estar perfecto, acá tenemos problemas como en cualquier otra empresa”, “hoy día se trabaja así” y “es la realidad”. En estos casos la práctica del diálogo se especifica como concesión y aceptación de la situación desventajosa.

Algunos delegados y dirigentes definen su ideario apelando más a lo rechazado. Es lo otro -bloqueando afirmaciones- lo que de algún modo tracciona sus prácticas cotidianas, a veces impidiendo hablar sobre qué les gustaría cambiar en la empresa o en el sindicato: “co-

19 Secretario General de la Confederación General del Trabajo entre 1970 y 1973. Sólo a título ilustrativo, transcribimos un fragmento que contiene rasgos significativos de ese ideario pronunciado oficialmente en 1972, tras el proceso electoral que posibilitó su reelección en ese cargo: “el justicialismo se proyectó sobre las masas, infundiendo fe y esperanzas, vida, calor y movimiento, a esos contingentes estacionados en los campos de concentración de nuestras izquierdas, alejándonos de esta manera de los confines del mundo comunista [...] el justicialismo ha sido el antídoto por excelencia de la penetración de ideas extranjerizantes [...] Afirmamos que las entidades obreras y los cuerpos orgánicos peronistas constituyen hoy la columna vertebral providencial de la seguridad ideológica” (Declaraciones dirigidas “Al Pueblo de la República, a las Fuerzas Armadas del Ejército, Marina y Aeronáutica”. *La Razón*, 7 de julio de 1972, citado en: Schneider, 2005: 349).



sas hay muchas, pero no se trata de parar la sucursal y hacer quimbo”

En algunos casos remitíamos a un conflicto que ocurrió en una sucursal del barrio de Belgrano, aún siendo de muy difícil reconstrucción, porque los conflictos vinculados al “cuerpo de delegados de Coto Capital” son aludidos frente a externos entre *intrigas, sospechas, sobreentendidos, guiños, tanteos*,<sup>20</sup> *desconfianzas, y nerviosismo*. Por ello no pudimos obtener narraciones sobre las demandas, reivindicaciones y los motivos de expulsión del delegado de esa sucursal sin amparo del sindicato, solamente la gesticulación intrigante y la descalificación porque:

*Tocar el bombo y parar la sucursal lo hace cualquiera pero es como medio oscuroito, no? Yo pienso para qué lo hacés vos, con la autorización de quién o si te cortaste medio solo.*<sup>21</sup>

Entre otros delegados predomina más una *fraseología modernizante, de gestión y eficiencia sindical*, que apela a la globalización para explicar cuán inmodificable es la realidad, pero no con el ánimo de la impotencia sino más bien destacando el realismo de su capacidad adaptativa.

## Gestor y co-gestor

Entre los delegados que ejercen su actividad regularmente,<sup>22</sup> “estar en la sucursal”, “*hacer sucursal*”, es un valor fundamental. “Hay que estar” tiene efectivamente la fuerza del deber ser y con ello un juicio contundente contra los que “no van a la sucursal”, “salen delegados y no aparecen por el mercado”.

Podría transcribir decenas de fragmentos en los cuales, en esa exaltación del *estar y el estar para el compañero*, se condensa un sentido del compromiso con el cual se ejerce la función de delegado. Así lo decía, entre tantos, este delegado:

*Ya te digo, yo de mis compañeros, más que ser compañero, soy amigo. Y yo puedo hablar, sentarme a hablar con cualquier pibe, con cualquier piba, con cualquier persona de la sucursal de cualquier tema. Los veo diariamente, comparto muchas horas con ellos, sé cuándo vienen mal, sé cuándo están bien, todo... ¿Me entendés? Eso es lo bueno, por eso te vuelvo a decir, eso es lo bueno que hace uno en su lugar de trabajo. Si yo fuese un tipo que no vengo nunca y vengo una*

20 Con el objetivo de descubrir cuánto sabíamos y por quién nos habíamos enterado.

21 Incluso, en muchos casos, las referencias sobre este caso se retomaban una vez apagado el grabador.

22 Es claro que entre los entrevistados hay un sesgo: son los que están cotidianamente y no los que van de manera infrecuente a la sucursal. De todas formas, por reconstrucciones diversas, podemos afirmar que la tendencia a “estar” en la sucursal ha aumentado en estos últimos dos años.

*vez por mes, primero que no conocería a mis compañeros y, segundo, no sabría a quién le está pasando algo.*

Es cierto que hay delegados que no van y, sobre todo, muchos establecimientos en los que no se han realizado elecciones de delegados, existiendo entonces ausencia de representación y no ausencia de delegados. También hay sub-representación, es decir, la existencia de menos delegados que aquellos que, por ley, podría tener el sindicato en el establecimiento. Y esto más allá de la sub-representación de época vinculada con el conjunto heterogéneo de imperceptibles.

Se trata de modos distintos y coincidentes de restricción de la representación sindical: *ausencia de representantes en los establecimientos (delegados que no están en la sucursal)*, *ausencia de representación* (establecimientos que no eligieron delegados), *sub-representación* (establecimientos con menor cantidad de delegados que las autorizadas por ley y convenios) y *retirada de representación* (teniendo en cuenta los mencionados desgajamientos de trabajadores en el mismo establecimiento: fuera de convenio, repositorios externos, etc.). Estas formas *coexisten con las de una presencia fuerte* en muchos mercados, en especial, los más grandes.

El estar es un modo de entrega y es, también, una resistencia frente a un discurso social devenido sentido común que descalifica a los delegados (en general a lo sindical) y los asimila a *ñoquis*, personas que “no laburan y cobran a costa de los laburantes”. De hecho, retomando estas argumentaciones, definen a un mal delegado por unanimidad como aquel “que no está nunca en la sucursal”, “lo peor de lo peor es el delegado ñoqui”.

Un complejo proceso histórico anuda los modos de volver sospechosa la actividad gremial y, en general, cualquier tipo de militancia. Devenida sentido común, la sospecha se les presenta como una verdad irrefutable que les regatea diariamente la posibilidad de construir su lugar sindical conservando, algo, de prestigio social. Por ello, esa presencia cotidiana del delegado se vuelve una ostentación, una apología y la expresión exaltada del compromiso. Por eso también, sus testimonios están plagados de referencias y desafían a comprobaciones: “vos podés preguntarle a cualquiera acá, quiénes son los delegados y te van a decir...”

Celulares encendidos durante todo el día, a veces turnos prolongados en las sucursales, gestiones que deben seguir o realizar en el sindicato (ubicado geográficamente lejos de muchas sucursales), inclu-

so hay algún delegado que realiza turnos rotativos porque, sub-representación mediante, no puede garantizar presencia sindical a toda hora en la sucursal diariamente. Una delegada contaba:

*Lo primero que tenés que conseguir es que la gente se sienta respaldada, que tiene un lugar donde, si quiere, puede ir a llorar cuando tiene un problema personal, que sepan que ellos pueden contar con nosotros en lo que sea, sea del laburo o personal. No siempre es todo del laburo, en este trabajo te hacés un montón de amigos porque la gente te toma ya como parte de su familia [...] Este laburo te lleva a involucrarte, no podés desentenderte. Mi marido o mi vieja me decían: mirá, tratá de calmarte un poco, no estar tan pendiente porque te va a hacer mal. Pero a veces es imposible para mí hacerlo.*

Algunos relatos traducen también cierto cansancio: “nunca nada es suficiente, siempre te van a criticar”. Saben que su rol sindical es condición suficiente para la desconfianza. Tienen que aceptar que su práctica sindical será siempre ejercitada con rechazos irreversibles y descréditos anticipados, más allá de quién la ejerza.

Ese “más allá de quién” es la arbitrariedad que se reserva el sentido común como expresión de la mayor eficacia ideológica de una época pero, también, en otro sentido, la indiferencia hacia el “quién” de una estructura sindical que no desafía la realidad que la repele. La reproducción de delegados que asumen el modo de presencia que aquí analizamos, muestra cuán estrechos son los márgenes de socialización y cuán auto-validante es esta estructura sindical.

El delegado es, un poco, esa figura frágil cuya práctica *ínfima* se expone en las geografías empresariales. Ahí, donde la opacidad compleja de la historia local lo descalifica. Ahí, donde su sindicato lo confina a la reproducción de una existencia sindical como grupo de interés. Es también, paradójicamente, un transmisor y, tal vez, un amplificador de la matriz ideológica referida, al expandir una forma sindical a la cotidianeidad laboral, al esparcir un significado de lo sindical hasta lo más recóndito del mundo del trabajo, accediendo a los lejanos pasillos de las empresas. Vale recordar que esta investigación se realiza en empresas con importante presencia de trabajadores jóvenes cuya historia generacional es, por lo menos, algo ajena a las luchas sindicales. Por ello es el delegado quien acerca a los lugares de trabajo una noticia sobre lo sindical. Es la figura que funda el sindicalismo en sus experiencias laborales.

La labor del delegado se ejercita con estos dilemas y en la proliferación de malentendidos. Como queda de manifiesto en los relatos transcritos en este apartado, el *delegado-amigo* ejerce un poco de psicólogo, un poco de confesor, asegurando la contención de los problemas al ceñirlos a cada individualidad, y aumentando el malentendido entre la especificidad de la función y la compleja y rica trama de *estructuras del sentir* que pueden experimentarse en esos vínculos cotidianos, investidos con la fuerza del “cara a cara”. A su vez, en ese desempeñarse singular, el delegado sólo confronta su impotencia y la incapacidad de resolver problemas individuales, individualmente.

Otras veces, y con frecuencia, los relatos activan otro malentendido:

*Aparte trato de dar todo, como quien dice, y de mantenerlos a todos conformes. Viste, por ejemplo, estoy en el comedor y uno te pide una cosa, y otro te pide otra cosa y... vos tratás de darle todo lo posible. Y, ‘¿me traés una manzanita? y ¿me traés...?’ Aunque ese no sea el postre que haya justo ese día, pero vos vas a tratar de conseguirle. O ponele, no te digo para quedar bien, pero para sentirte bien con vos porque decís, ‘bueno, por lo menos le consigo la manzana ya que no le puedo conseguir otra cosa’. O ‘haceme una milanesa’, y bueno, si te la puedo hacer, te la hago. Y eso, esas cosas me hacen bien a mí, por ejemplo. Y estar también con la gente. La gente por suerte, yo no tuve... no tengo problema con la gente, es bastante tratable, así.*

Transcribo el testimonio de otro delegado para clarificar la consistencia del malentendido aludido:

*Llegan una vez tarde o dos veces tarde, y te ven y dicen ‘cubríme’. Bue, no pasa nada, lo cubro, ¿me entendés? Una vez le sacás las papas del fuego. Llegan otra vez, otra vez y otra, y vos le sacás las papas del fuego pero le tengo que decir ‘loco, no llegués tarde porque más no voy a poder hacer con vos’, ‘No papi, no papi, yo sé que vos vas a estar’. ‘Si, está bien, yo voy a estar’, le digo ‘pero va a llegar un momento que no vamos a poder, no voy a poder chamullar más para salvarte, por eso sos vos el que tenés que hacer bien las cosas’.*

En este sentido, como surgió en diversos relatos de trabajadores, los delegados disfrutaban de ventajas; de algún modo, viven de “prebendas”. Este es el punto cuestionado más allá de la terminología.

Los testimonios citados permiten comprender cómo los trabajadores piden lo que, entienden, posibilita la condición de delegado sindical: transgresiones sin sanción, permisos no autorizados, ventajas múltiples. “La manzanita” o “la milanesa” que no forman parte del menú, el certificado médico falsificado, etc., son ejemplos que grafican una determinada dinámica de relaciones entre trabajadores y delegados. Esa dinámica es la resultante del malentendido que asigna al delegado concreto una etiqueta que asimila lo sindical con lo prebendario. Esta etiqueta desborda esa existencia individual y sin embargo la constituye. Se trata de malentendidos sociales que funcionan como trampas y parecen impedir alternativas. Esto es así porque el delegado, en la disyuntiva de querer ganar la adhesión de sus representados, suele acceder a esos pedidos. Y, accediendo, convalida el juicio negativo sobre el sindicalismo. Por otra parte, el favor se realiza como modo de suplir la incapacidad para gestar transformaciones más de fondo. Y, de nuevo, también es la reducción a lo individual la dinámica que allí se pone en juego.

El ejemplo brindado es ínfimo y ronda el absurdo en la literalidad citada (ya que no le puedo dar otra cosa le doy la manzanita...). Sin embargo permite comprender algunos de los motivos sobre los cuales descansa la *lógica prebendaria*. Otorgando favores selectiva y arbitrariamente se mantienen intactos los significados del orden social vigente en un momento determinado. Para muchos delegados entrevistados, sólo se vislumbra como posibilidad la lógica prebendaria, mientras que la transformación del orden vigente se encuentra fuera del campo de imaginables.

Como recién transcribíamos, en general, el “ser delegado” es significado con un alto nivel de *ambigüedad*: “ayudar a la gente”, “estar, acompañar al compañero”, “el laburo del delegado es estar”.

*La función primordial del delegado es saber qué le pasa a la gente de tu sucursal, estar todos los días.*

*¿Qué me gustaría cambiar como delegado?, no sé, muchas cosas, pero ahora una puntual no se me ocurre.*

*¿Por qué decidí ser delegado?, qué sé yo, se dio y dije, probemos una cosa nueva que se daba la posibilidad de hacer.*

Varias entrevistas están atravesadas por esta indefinición: una función que se ejerce despojada de contenido, de sentido, de razón de ser, de futuro, un repetir del “estar”. Realizando preguntas más con-

cretas sobre el estatuto del sindicato o el convenio colectivo, se constata también desconocimiento (en algunos casos absoluto) o, simplemente, desconcierto por aquello que no consideran objeto de opinión alguna.

El trabajo de campo realizado nos permite reconstruir dos tipos de delegados: *los gestores* y *los co-gestores*. Para los primeros la práctica sindical es concebida como *gestión de trámites* en el sindicato para los trabajadores de su sucursal. Para los segundos, la práctica sindical es, además, una *mediación* entre empresa y trabajadores de la sucursal.

Varios relatos ilustran el tipo gestor:

*Nosotros acá dentro tenemos un montón de cosas que hacer [...], hoy por hoy se está dando pañales, se da la leche a los chicos, o te vas buscar el precio de un anteojito, o fijate tal remedio, o sacame un turno para allá... o tenés que ir a buscar un carnet que perdió alguien y 'sacame un duplicado que lo necesito urgente'. Bastante jodidito digamos. Hoy por hoy se trabaja, se trabaja mucho.*

*Otro delegado afirma: y también los domingos, para llevar la gente a la pileta. ¿Qué tenemos que andar haciendo nosotros? Tenemos que andar peleando con este, con aquel para conseguir la gaseosa, conseguir el micro, conseguir el asado. Para atenderlos bien [...] Y que el guardapolvo y el bolsón de pañales, que le conseguiste a toda la familia y después resulta que le tenés que conseguir también a toda la familia de la mujer.*

*El tema de los guardapolvos lo estamos armando para todos los empleados de acá... el tema de la mochila para todos los empleados de acá... la caja navideña para fin de año, todo lo que sea esparcimiento y recreación, el tema de los cursos que tenemos cada cuatro meses, que tenemos que difundir cursos de perfeccionamiento, y a eso hay que agregarle el día a día... los medicamentos, empadronamientos a OSECAC, encuadramiento en el sindicato, de todo, de todo se hace... sí, hay de todo.*

En todos los relatos la *rutina de la tramitación* define la actividad ardua y cotidiana de los delegados. La práctica sindical como *gestoría* es *compartimentada*, las tramitaciones construyen relaciones de cada trabajador con el delegado. Son, además, relaciones motivadas por la necesidad del trabajador: “*me vienen a pedir*” es una frase que se reitera en los relatos y que define el alcance y el significado

del contacto entre trabajadores y delegados. El lugar sindical en los establecimientos empresarios es, entonces, *una ventanilla de atención al afiliado*. Pero el afiliado es, en especial, un usuario de servicios múltiples ofertados por el sindicato. Para el delegado, la *condición de trabajador* no resulta definitiva de su práctica, porque, aún tratándose de una gestión individualizada y activada por la demanda del trabajador, podría vincularse centralmente con problemas laborales. Por el contrario, tanto en los relatos de los delegados-gestores como en los de la mayoría de trabajadores entrevistados, se describe una interacción que remite a la figura de *usuario*.

De todas formas, para estos delegados, la función desempeñada no es equiparable a secas con una suerte de lógica mercantil porque el sindicato cumple una *labor social*. Las críticas de los delegados al sindicato, cuando lo social surge como la actividad principal, se restringen al “tendría que dar más cosas al afiliado. En esos casos también la relación es definida como de *“ayuda al compañero”* más que en términos de prestaciones, calidad de servicios y reclamos de usuarios. Las expectativas son:

*Mejorar lo social en el sindicato, para el compañero, para el trabajador, porque da un montón pero uno siempre quisiera que fuera más. Más pañales para las compañeras, qué sé yo... que le pueda cubrir a ella pero también a otros de la familia.*

El delegado *co-gestor* es aquel que asume representaciones duales: la del sindicato, pero también muchas trasladadas desde los puestos directivos del establecimiento. En ese marco suelen repetirse frases del estilo: “los trabajadores tienen derechos pero también obligaciones” o “hay que ver las cosas de los dos lados”. También, enfatizando el diálogo cotidiano con los gerentes, cuentan por ejemplo, cómo les piden que intervengan y hablen con un trabajador para que deje de llegar tarde o faltar. Otras veces se describe un rol de concientizador general sobre lo importante que es “hacer tres cosas: no faltar, llegar a horario y hacer lo que te dicen. Así no vas a tener problemas acá dentro”. Se trata de una suerte de consejo al recién llegado brindado por quien, en su haber, acumula experiencias de trabajar por meses sin francos (por aludir a testimonios ya citados en el apartado anterior).

El delegado *co-gestor* mimetiza práctica sindical con práctica empresarial, pero esa mimesis es más una fusión (cuya diferencia en algún sentido es indiscernible para el delegado) que una actuación. *Adopta el punto de vista empresario, su jerga, sus objetivos, incorpora sus reglas, co-gestiona las decisiones empresarias*. En mu-

chos casos, además, sólo se trata de la *actualización de viejos roles jerárquicos* en esa misma empresa, incluso en esa misma sucursal, porque varios delegados entrevistados llegaron a “estar fuera de convenio” en algún puesto jerárquico en el marco de su trayectoria interna en Coto. De esta forma puede brindar, por ejemplo, consejos sobre cómo mantener activo al personal:

*Yo siempre les digo a los jefes ‘¿por qué no hacen un día una reunión para felicitar a Pepe?’ [...] Yo se los digo... pero bueno, se ríen... pero con eso vos los comprás... si vos sos pillo, lo comprás al empleado, lo vas a tener más activo, ¿qué sé yo?, yo lo veo desde ese lado.*

Dicen “desvinculaciones” y no despidos, aconsejan a trabajadores seguir la “escala de mando” ante cualquier problema, hablan de “empleados conflictivos” y co-participan del disciplinamiento de trabajadores con los jefes:

*Pero me pasa a mí que un jefe me viene a veces, [...] y eso te hace sentir bien porque quiere decir que hay confianza, y hay buena relación, y por ahí hay confianza con la gente porque si vos tenés un empleado conflictivo y viene tu jefe y te dice a vos directamente ‘mirá, hablá con fulano porque mirá que está trabajando mal, llega tarde, esto, esto... Entonces te da también esa posibilidad, de que vos vayas y hables con el empleado...*

En otros relatos se recrean situaciones en las que el delegado avala activamente despidos que responden a necesidades empresarias. Narran, por ejemplo, que “recursos humanos” les comunica que hay que “bajar el número de empleados”, hay que “descartar a uno”. Cuando esa propuesta es personalizada, el delegado cuenta cómo trata de “cambiar figuritas”, “intercambiar despidos”. Las sugerencias o motivos por los cuales proponen a “tal por cual” responden a veces a las mayores necesidades económicas de uno que del otro y/o al esfuerzo y dedicación mayor de ese respecto de cualquier otro. En definitiva, en la propuesta de intercambio y en los motivos desarrollados se convalida el “descarte de trabajadores”.

Sólo dos transcripciones de fragmentos de entrevistas a delegados co-gestores para ilustrar estas afirmaciones:

*Suponete, tengo un pibe que se droga y viene drogado todos los días, y vos sabés cómo es esto... si en un cajón de manzanas tengo una manzana podrida, se va a pudrir todo el cajón. Y ponele que me dicen: ‘che, hay que achicar el costo acá.’*



*'Bueno, fijate. ¿a quién le querés pedir la baja?', 'Y, a este.', 'Pero por qué ¿labura?', 'Sí, labura.', 'Y bueno, fijate porque este...', porque yo lo miro desde el punto que si este tipo tiene pibes y este pibe que se droga no tiene nada, o bajale las horas o mandalo a otra sucursal. Te sacás un problema vos y me saco un problema yo.*

*Entonces vos por ahí hablás y hacés un cambio de figuritas. 'Por qué no lo echás a éste que es solo, qué sé yo, no tiene familia, y lo dejás al otro muchacho que es padre de familia, alquila y todo'. Entonces por ahí se puede negociar por ese término. Porque la empresa lo que más busca, creo que es un número, digamos. Hay que bajar número. Entonces por ahí ellos ni saben qué empleado es, ni cómo trabaja, obviamente. Ellos dicen 'descartá uno', nada más, ¿entendés? Generalmente siempre son los más nuevos. O también puede ser un viejo que ya ellos quieran ir descartando, ¿me entendés?*

También encontramos justificaciones de condiciones de trabajo ilegales. Este es el caso de los cajeros con contratos de 48 horas semanales que realizan una jornada fraccionada.

*Y no sé si está bien, pero si esa cajera era de 36 horas y se quiso pasar, solita decidió pasarse a 48 porque le convenía, entonces yo qué puedo decirle, nadie te obligó, quién te manda a hacer 48 horas.*

Por último, estos delegados pueden alternar el punto de vista del jefe con el del empleado subordinado. En estos casos cuentan cómo son ellos los que como delegados siguen la escala de mando o realizan trabajos pedidos por gerentes de sector o de sucursal para “facilitar las cosas”.<sup>23</sup>

A los efectos de incorporar elementos que permitan comprender las condiciones de posibilidad de estas figuras de delegados será analizado, en el próximo apartado, el vínculo entre los delegados y el sindicato regional.

## **Delegación subalterna y confinada**

*- En la caja, a mí me cerraron la caja y bueno. Tampoco me gustó el modo de operar de todos esos delegados, porque dijeron 'suban para arriba, hay reunión arriba'. No te explicaban de qué es, ni para qué, ¿entendés? Yo dije '¿a dónde vamos?', 'suban arriba que...', '¿reunión de qué?', ¿me entendés?, o sea...*

<sup>23</sup> En una ocasión, realizaba la entrevista con un delegado en la oficina sindical de la sucursal. En un determinado momento irrumpe a los gritos la gerente de la sucursal: “¿qué hacés acá vos? En el comedor no hay milanesas, no dejaste suficientes preparadas... ite voy a matar!” Suspendimos la entrevista y lo acompañamos al comedor. Allí los trabajadores esperaban mientras el delegado se puso a freír milanesas. Más tarde continuamos la entrevista y el delegado nos contó que ayudaba en el comedor para evitar que los trabajadores prolonguen el tiempo de almuerzo porque eso complicaba el trabajo.

- ¿Y vos no imaginabas sobre qué podía ser?

- Y, siempre sobran motivos en Coto, así que yo podía imaginar qué pasaba, pero tranquilamente te pueden decir ‘mirá, hay reunión arriba por tal, tal y tal problema’ y no subimos así a todos, como arriando, como si fuéramos vacas, como si fuéramos cualquier ganado, no, no es correcto, qué sé yo. Y bueno, y ahí se habló, se tocaron los temas de la encargada de cajas que trataba mal a todos y no te cambiaba un horario [...] y sobre todo del gerente de envíos, viste, que le sacaba la propina a los chicos de envío y un día le pegó a un repositor [...]

- ¿Y cómo fue? Entonces, subieron, me re-interesa eso...

- Subimos todos... ‘¡Todos, todos arriba!’ y ahí se empezó una reunión que dieron, tocando esos temas, ‘Vinimos por tal y tal... Por el problema de los cajeros, por el problema de esta mujer, del chico de envíos, del gerente...

Lo transcripto es una parte del relato de Leonardo, un trabajador de Coto del sector de cajas. Puedo narrar otra *irrupción sindical* que presencié por casualidad en otra sucursal, la del Abasto, a principios de 2007. Me encontraba realizando una larga fila en la caja, era viernes, a última hora, y el sector estaba colapsado de clientes. Ingresaron alrededor de 50 hombres, algunos cargaban bombos y, entonces, los sonidos de una suerte de batucada se esparcieron por la sucursal. Pude reconocer a varios delegados entrevistados y también a otros que no habían accedido a la entrevista, a algunos miembros de la comisión directiva del SEC y también unas caras que me resultaban conocidas porque las había visto por los pasillos del sindicato, aunque desconocía sus nombres y funciones.

Cajeros, cadetes y repositores se mantuvieron en sus puestos, aunque mirando un poco lo que ocurría, y no suspendieron su trabajo. Realicé varias consultas y en ningún caso se evidenciaba que participaran de la protesta; no conocían sus motivos, ni sabían que la *irrupción sindical* fuera a realizarse ese día. Alguno de ellos me dijo: “supongo que será porque no pagan los domingos”. Efectivamente, ese era el motivo, del que yo estaba al tanto porque días atrás había realizado una observación en un tipo de manifestación similar (aunque exterior) por la Avenida Alem, frente al Ministerio de Trabajo. En aquella oportunidad, delegados de distintos supermercados, también de grandes marcas de comercios de electrodomésticos y dirigentes de sindicatos regionales, protestaban por la falta de pago de los domingos. Carteles que reproducen la frase bíblica “Y el séptimo

día descansó...” como consigna oficial del reclamo, y otra gran cantidad de afiches y volantes con consignas expresando apoyo a la reelección de Cavalieri: “*Armando es mucho más que todos juntos*” o “*Cavalieri Conducción 2007-2011*”.

En definitiva, la *irrupción* en la sucursal Abasto se inscribía en una sucesión de negativas empresarias a la demanda sindical por el pago de los domingos. Demanda sindical, negativa empresaria, amenaza de paro, reiteración de la negativa, levantamiento del paro; una secuencia que se reiteró en varias oportunidades. El volumen de la protesta aumentó en este caso coincidiendo con las elecciones de la comisión directiva de la FAECyS que postulaban nuevamente a Armando Cavalieri. El Abasto, un poco la “niña mimada” de Alfredo Coto, era un buen escenario para esa pulseada.

Entre pregunta y pregunta a trabajadores de la sucursal sobre los motivos de la protesta, se me acercó uno de los manifestantes con un volante que, venía viendo desde hacía un rato, era entregado a los clientes. “Estamos protestando para que se paguen los días domingos al 100%”, me dijo, a los gritos en el oído, y continuó con su tarea.

La manifestación se habrá prolongado unos 20 minutos. Luego, al unísono, se retiraron. En mis registros de campo, tras esa experiencia, destaca cierto desconcierto por lo ajenos a la demanda que habían permanecido sus beneficiarios: los trabajadores. Y el señalamiento de la paradoja: como cliente me había enterado, al menos, de la consigna principal. Los trabajadores, en cambio, eran convidados de piedra.

El relato de Leonardo se refiere a una protesta previa (unos meses antes) y responde a conflictos puntuales de la sucursal. Sin embargo, comparte impresiones o describe rasgos que singularizan una práctica sindical.

En una entrevista a un delegado se afirma que “existen las *fuerzas internas* que están fuera de la sucursal y que nos sirven para presionar”. En algún otro relato esta idea es recreada con descripciones como: “vinimos con unos cuantos del sindicato y les paramos el sector hasta que atendieron lo que decíamos”.

El problema que, rebasado cierto límite, se vuelve insoportable para los delegados es el maltrato de los jefes. Este es uno de los cuestionamientos más sistemáticos y surge como detonante princi-

pal de estas medidas. Sin embargo, esta crítica se inscribe en una concepción más amplia según la cual “existen, como en todos lados, *personalidades diferentes*”: un jefe que sabe cómo hacer para que su gente le responda y otros que creen que por ser jefes “tienen que andar con el arma en la mano todo el tiempo persiguiendo a los trabajadores”. En este sentido, el maltrato no es concebido como un fundamento sistémico de la forma en que se dirime la relación laboral en esa empresa sino más bien como una cuestión azarosa por la cual a veces llegan algunos que en realidad son malos jefes.

“*No exponer a la gente*” es un latiguillo en las entrevistas, al que se suma un modo de referir a los trabajadores: “*los llevamos*”,<sup>24</sup> “*te los paro acá y no suben*”, “*les bajamos la línea en la sucursal*”. Como en aquellas manifestaciones aludidas, el trabajador aparece como *inanimado*: objetualizado, receptor pasivo, excluido de la manifestación, ausentado por la práctica sindical. Se lo ausenta de la discusión, de la adhesión a la medida, de la opinión, de todo.

Leonardo decía: “a mí *me cerraron la caja*”, “*subirnos así a todos, como arriando*”. *La movilización es externa* e impuesta desde el sindicato, y transcurre sin pretender sumar compromisos de los representados. Son demostraciones de fuerza del sindicato a la empresa sin mediar construcción colectiva de ningún tipo.

Un testimonio de otro delegado explica el sentido del “*no exponer al trabajador*” y, entonces, nos dice cuáles son los consejos más extremos que le brinda un delegado a un trabajador (hablábamos de los cambios de horarios por estudio):

*Vos querés reclamar algo que te corresponde, andá, pero... cero agresivo... Vos andá o más sumiso posible, hacete el el boludo, que te enteraste, te comentaron, ‘No, mire...’, bien bajo, bien sumiso. Y aunque te diga ‘Che, estúpido, yo no te voy a dar’ o ‘Yo no quiero darte’, vos, sumiso, ‘Bueno, disculpe señor, yo no quería hacerlo enojar’, vos no le des de comer, no reacciones. Venime a decir a mí. Voy yo y se lo voy a pedir, y te van a dar lo que te corresponde. Choco yo, vos no choqués.*

Cuando se decide proteger activamente a un trabajador se lo debilita: la sumisión recomendada resulta una apología de la asimetría de fuerzas. En otros casos es la sustitución de su voluntad, la renuncia a construir con el número, porque se los deja afuera y por lo tanto, despojados de las fuerzas que el número podría crear. Un delegado

24 Este “los llevamos” aparece relacionado con las actividades recreativas: la ‘villita deportiva’, la pileta, etc.

decía: “sería lindo que participen todos pero corrés el riesgo como delegado a que se te descontrolen”.

El transcurrir del delegado en su sucursal es de tramitaciones y co-gestiones, simples y rutinarias. Si una delimitación de competencias es clara, es esta: el campo de sus prácticas es el de la rutina, el de aquello que se hace siempre igual y no requiere improvisaciones. En cualquier otro caso, “eso ya es cosa del gremio, eso se lo digo al jefe, a mi referente”, “ahí ya dialogan a otro nivel, es el sindicato con la empresa”, “no es tema mío”, “esas cosas me exceden”. La contingencia abre la competencia del sindicato y el delegado asume la función de *transmisor*, como comportamiento estándar frente a cualquier evento ajeno a la *rutina de diálogo y tramitación*.

Finalmente, el delegado es una *figura confinada* en su sucursal, y este es un elemento destacable de esta forma sindical. En primer lugar, desde la propia letra del estatuto del sindicato. En el SEC, tras sucesivas reformas del estatuto, se quitó la regularidad y obligatoriedad de la asamblea de delegados. También fueron anuladas las prerrogativas deliberativas y resolutivas de estas asambleas. Más llamativas resultan estas derogaciones si comparamos la normativa con los estatutos de otras asociaciones sindicales en los que la asamblea de delegados es un cuerpo orgánico que constituye en forma permanente la dinámica institucional de decisiones sindicales. Al anularse la figura de asamblea, se anula la oportunidad institucional del encuentro entre delegados de distintas sucursales de la misma empresa y entre delegados de distintas empresas. Con ello no sólo se empobrece el intercambio sino, más fundamentalmente, la posibilidad de reunión no motivada en la convocatoria de la comisión directiva del sindicato. En segundo lugar, el confinamiento se relaciona con su acción de gestoría, de tramitación rutinaria, con la imposibilidad de acceder al debate político del sindicato.

## Palabras finales

La matriz ideológica del sindicalismo presentado en este trabajo crea, además de la ausencia y la retirada de representación, figuras heterogéneas de delegados: *delegado compuerta*, *delegado gestor*, *delegado confesor*, *delegado co-gestor*, *delegado confinado*.

Se trata de un dispositivo que amputa la discusión y ciñe rígidamente la acción de los delegados a la tramitación rutinaria. Los vínculos

creados en el marco de esta práctica sindical contribuyen a una despolitización radical del lugar de trabajo. Tiene lugar, de este modo, una reproducción de la relación capital-trabajo sin disputa laboral, sin relación de lucha, sin campo de posibles, sin horizonte de transformación. Es radical porque desborda la relación de asimetría, creando las condiciones para asegurar su intensificación y su perdurabilidad.

En este sentido podemos afirmar que el *sindicalismo de tipo empresarial* sustenta su práctica en la gestión y provisión de servicios al afiliado concebido como *usuario*, menguando en forma significativa la representación del afiliado como *empleado* y eliminando cualquier práctica de carácter socio-político destinada a la representación y organización del *trabajo como sujeto colectivo*.

## Bibliografía

- Abal Medina, P. (2007): La exaltación de la debilidad del trabajador como singularidad histórica del capitalismo neoliberal” en *Revista Trabajo y Sociedad*. Número 9, Vol. VIII, Invierno de 2007.
- \_\_\_\_\_. (2009): Dispositivos, Resistencias, Modos de Politización. Un estudio sobre la relación capital-trabajo en grandes empresas. *Tesis de Doctorado*. UNGS-IDES. Buenos Aires.
- \_\_\_\_\_. (2011): “Estatutos Sindicales. La fuente olvidada”, *Revista Trabajo y Sociedad*. Santiago del Estero. Número 17, Volumen XVI.
- Abal Medina, P.; Diana Menéndez, N. (2011): *Colectivos Resistentes. Procesos de politización de trabajadoras/as en la Argentina Contemporánea*. Editorial Imago Mundi.
- Castoriadis, C. (2005): *Los dominios del hombre. Las enrucijadas del laberinto*, Barcelona, Editorial Gedisa.
- Gramsci, A. (1922): “El Partido Comunista y los sindicatos”. Resolución propuesta por el Comité central para el II Congreso del Partido Comunista de Italia. Disponible en [www.gramsci.org.ar](http://www.gramsci.org.ar)
- Hyman, R. (1978): *El marxismo y la sociología del sindicalismo*, México, Serie Popular Era.
- Laclau, E. (2000): *Nuevas reflexiones sobre la revolución de nuestro tiempo*, Buenos Aires, Nueva Visión.
- Martuccelli, D. y Svampa, M. (1997): *La plaza vacía. Las transformaciones del peronismo*, Buenos Aires, Editorial Losada.
- Marx, C. (2004): *Miseria de la filosofía*, Madrid, Biblioteca Edad.
- Offe, C. y Wiesenhal (1992): “Dos lógicas de acción colectiva”, en *La gestión política*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Sartre, J. P. (1995): *Crítica de la razón dialéctica*, Buenos Aires, Losada, Tomos 1 y 2.
- Schneider, A. (2005): *Los compañeros. Trabajadores, Izquierda y Peronismo (1955-1973)*, Buenos Aires, Imago Mundi.