



Trabajo y Sociedad

Sociología del trabajo- Estudios culturales- Narrativas sociológicas y literarias

Núcleo Básico de Revistas Científicas Argentinas (Caicyt-Conicet)

Unse-Indes-Conicet

Nº 37, Vol. XXII, Invierno 2021, Santiago del Estero, Argentina

ISSN 1514-6871 - www.unse.edu.ar/trabajosociedad



“A veces no hace falta llegar al conflicto”: institucionalización y resiliencias del sindicalismo fabril en Argentina

El caso de una comisión interna del sector químico

"Sometimes you don't have to go to conflict" : institutionalisation and resilience of grassroot unionism in Argentina. The case of a union group in the chemical sector

"Às vezes não é preciso ir para o conflito" : institucionalização e resiliência do sindicalismo de fábrica na Argentina. O caso de uma comissão interna no sector químico

Pierre ROUXEL¹

Recibido: 04.06.20

Recibido con modificaciones: 20.11.20

Aprobado: 25.11.20



RESUMEN

A partir del caso de una planta de una empresa multinacional del sector químico, este artículo analiza la institucionalización de una experiencia de renovación sindical desde los años 2000. Discutiendo un abordaje clásico del sindicalismo “de base” como instancia de democracia directa y de relaciones no mediadas con los trabajadores, analizamos como, al ser una actividad que consume tiempo y que se prolonga durante años, el involucramiento como delegado es estrechamente ligado a la acumulación de conocimientos y competencias especializados y distintivos y a la integración en canales y dispositivos de representación salarial. Si bien este proceso tiene incidencias sobre las relaciones que los delegados mantienen con el resto de los trabajadores, también procure a los representantes nuevos canales y herramientas para hacer valer sus reivindicaciones. En este sentido, el artículo aporta al debate sobre la institucionalización “por abajo” del sindicalismo argentino, considerando este proceso no solamente como un factor de domesticación y de debilitamiento sino también como un medio de acumulación de recursos renovados para el accionar sindical.

Palabras claves: Institucionalización; comisión interna; representación sindical; repertorios de acción; Argentina

¹Doctor en Ciencias Políticas. Arènes, Université Rennes 2. Correo electrónico: pierrouxel.53@gmail.com

ABSTRACT

Based on the case of a multinational company factory in the chemical sector, this article analyzes the institutionalization of an experience of union renewal since the 2000's. Discussing a classic approach of grassroots unionism as an instance of direct democracy and unmediated relations with workers, we analyze how the involvement as a union activist, as far as it is a time-consuming activity that lasts for years, is closely linked to the accumulation of specialized and distinctive knowledge and skills and to the integration into channels and spaces of institutionalized representation. Although this process has an impact on the relations that the delegates maintain with the rest of the workers, it also provides the representatives new tools to assert their claims. In this sense, the article contributes to the debate on the institutionalization "from below" of Argentine trade unionism, considering this process not only as a factor of domestication and weakening but also as a means of accumulating renewed resources for union action.

Keywords: Institutionalization, grassroot unionism, union representation, collective-action repertoire, Argentina

RESUMO

Com base no caso de uma fábrica de uma multinacional do setor químico, este artigo analisa a institucionalização de uma experiência de renovação sindical desde os anos 2000. Discutindo uma abordagem clássica do sindicalismo de "base" como instância de democracia direta e de relações não mediadas com os trabalhadores, analisamos como, por ser uma atividade demorada que dura anos, o envolvimento como delegado está intimamente ligado à acumulação de conhecimentos e habilidades especializadas e distintivas e à integração em canais e dispositivos de representação salarial. Embora este processo tenha impacto nas relações que os delegados mantêm com o resto dos trabalhadores, também proporciona aos representantes novos canais e ferramentas para fazer valer suas demandas. Neste sentido, o artigo contribui para o debate sobre a institucionalização "de baixo" do sindicalismo argentino, considerando este processo não só como um fator de domesticação e enfraquecimento, mas também como um meio de acumular recursos renovados para a ação sindical.

Palavras-chave: institucionalização, representação sindical, sindicalismo de base, repertório de ação, Argentina

SUMARIO

Introducción; 1 Los orígenes profesionales y militantes del "basismo" sindical; 1-1 Una renovación sindical liderada por fracciones obreras comprometidas; 1-2 "Los delegados no somos superhéroes": basismo y des-especialización del trabajo sindical; 2 La construcción de liderazgos y la institucionalización como canal de renovación del accionar sindical; 2-1 Una comisión de "intelectuales obreros" con conocimientos especializados; 2-2 Gestionar la "distancia adecuada": las contradicciones de la institucionalización sindical; 2-3 La apropiación sindical de los espacios de representación institucional; conclusiones

Introducción

A partir del 2003 en adelante, en el marco del proceso de vuelta al poder de gobiernos progresistas en América Latina, el periodo kirchnerista en Argentina estuvo frecuentemente asociado con el fortalecimiento del actor sindical. Después de su retroceso en la década anterior, el sindicalismo volvió a ocupar un lugar importante en los equilibrios de poder y en la regulación del mercado laboral. Recuperando críticamente debates anglo-sajones sobre la "revitalización sindical" (Frege, Kelly, 2004; Senen Gonzalez, Haidar, 2009), el ámbito académico analizó este proceso desde distintas perspectivas, poniendo el foco no solo en la recuperación del poder institucional a través de la negociación colectiva (Etchemendy, Collier, 2007) sino también en la renovación de las estructuras de base del sindicalismo argentino – las comisiones internas –, atravesadas por un

protagonismo de nuevas generaciones de militantes dispuestas a cuestionar las prácticas y formas de representación tradicional (Lenguita, Montes Cató, Varela, 2010 ; Abal Medina, Menéndez, 2011 ; Atzeni, Ghighliani, 2013). Sin embargo, conocemos poco de la evolución a mediano y largo plazo de estas experiencias de renovación sindical. Esa cuestión aparece no obstante de mayor relevancia, especialmente para pensar las respuestas del sindicalismo fabril después del quiebre socio-político que representó la llegada al poder de la Alianza Cambiemos en diciembre del 2015. En términos generales, las políticas implementadas por el nuevo gobierno, orientadas hacia la apertura de importaciones y la liberalización de los flujos de capitales, fragilizaron las bases institucionales² y socio-económicas³ del activismo sindical. Aunque se multiplicaron los “conflictos de crisis” (Varela, 2017) – a veces con mayor resonancia mediática, como en el caso del astillero Rio Santiago⁴ –, se registró en el último periodo un descenso de la conflictividad laboral específicamente a nivel de empresas⁵.

A partir del caso de una comisión interna de una planta de una empresa multinacional del sector químico, que llamaremos Gasindus⁶, sostenemos que ese descenso de los conflictos laborales encubre resiliencias y adaptaciones sindicales que este artículo se propone analizar. Radicada en el cordón norte del conurbano bonaerense – uno de los epicentros de la conflictividad laboral en el último periodo –, Gasindus es una fábrica productora de gases industriales y medicinales, emblemática del proceso de recuperación sindical en los años 2000 (*ver cuadro 1*). En base a un trabajo etnográfico llevado a cabo entre 2016 y 2018 en el marco de una tesis doctoral (Rouxel, 2019), destacamos como, a lo largo de los últimos quince años, la acumulación de capitales militantes y de conocimientos especializados de los delegados y su integración en sistemas locales de relaciones laborales participaron de una recomposición del repertorio de la acción sindical y aportaron a la comisión interna nuevos recursos y soportes para enfrentar un panorama socio-económico deteriorado.

Centrándose sobre la construcción de liderazgos sindicales a nivel fabril, este artículo discute algunas interpretaciones de los estudios existentes sobre el sindicalismo “de base”, en los cuales predominó un abordaje de las comisiones internas como estructuras de “*interrelación no mediada*” (Ventrici, 2012: 28) o “*instancias de democracia directa*” (Varela, 2015: 142). En otras palabras, el sindicalismo “de base” ha sido frecuentemente asociado a la participación ampliada de los trabajadores, a la implementación de nuevas formas de organización horizontales y directas – sintetizadas por ejemplo en un “asambleísmo” – y por una concepción del rol sindical marcada por el rechazo de mecanismos delegatorios, en ruptura con las prácticas de estructuras sindicales tradicionales, centradas en un trabajo de representación institucionalizado. Esa observación tiene relevancia considerando que el sistema argentino de relaciones laborales, a diferencia de las evoluciones en varios países europeos hacia una descentralización de la negociación colectiva (Baccaro, Howell, 2017), sigue concentrando la mayor parte de los recursos institucionales en sindicatos únicos por rama de actividad, dejando prerrogativas acotadas a las estructuras de base, por lo tanto abiertas a recurrir a acciones colectivas y no mediadas. Sin embargo, los estudios sobre el sindicalismo “de base” no dejaron de recuperar, sin cuestionarlas sistemáticamente, algunas representaciones y categorías indígenas que circunscriben los procesos de institucionalización a las “burocracias” sindicales. Si bien algunos trabajos avanzaron en el análisis de las repercusiones variadas de la renovación sindical “por abajo” en distintos gremios (Ventrici, 2018), sabemos poco

²La ruptura política tuvo repercusiones institucionales, por ejemplo con algunas restricciones al derecho de huelga derivadas de jurisprudencias de la Corte Suprema.

³El periodo fue marcado por el aumento de la precarización laboral y de la pobreza, así como por la pérdida de poder adquisitivo de los trabajadores. La evolución de los distintos indicadores es analizada de forma más detallada en los informes coyunturales del Centro de Investigación e Información de la República Argentina (CIFRA-CTA)

⁴“Es un triunfo de los trabajadores”, Diario Pagina 12, 28/12/2018

⁵“Negociación colectiva y conflictos laborales”, Informe anual 2018, Observatorio del Derecho Social, CTA.

⁶Los nombres de las empresas y de los entrevistados han sido cambiados.

de la articulación en las comisiones internas de diversas prácticas y modos de representación sindical.

En este sentido, este artículo aporta al debate sobre la institucionalización “por abajo” del sindicalismo argentino, considerando este proceso no solamente como un factor de domesticación sino también como un medio de acumulación de recursos y soportes para el accionar sindical. En su trabajo etnográfico sobre un taller mecánico de trabajadores ferroviarios en Francia, Julian Mischi puso en evidencia que el involucramiento como delegado, al ser una actividad que consume tiempo y que se prolonga durante años, tiene incidencias sobre las relaciones que se mantienen con el resto del colectivo laboral (Mischi, 2011). Volviendo sobre el proceso de consolidación de la comisión interna de Gasindus, destacamos por nuestra parte como las orientaciones “basistas” de los delegados – ancladas en socializaciones profesionales y militantes particulares – se fueron articulando con la afirmación de liderazgos sindicales y la participación de los delegados en distintos dispositivos, redes y canales de representación salarial y de diálogo con representantes de la empresa. En el campo académico, estos procesos delegatorios fueron tradicionalmente asociados – en distintos trabajos centrados sobre las cúpulas partidarias o sindicales – a una lógica de confiscación del poder y a una desposesión de los trabajadores (Michels, 2017; Piven, Cloward, 1977; Bourdieu, 1988). Una mirada puesta sobre las trayectorias y prácticas de líderes sindicales a nivel fabril lleva a consideraciones distintas. Aunque permanecieron estrechamente inscritos en las redes de sociabilidades obreras, los líderes sindicales en Gasindus también adquirieron a lo largo de los años conocimientos y habilidades especializadas y distintas, a través de su integración en diversas escenas sociales, en formaciones y plenarios en su federación sindical en negociaciones con la empresa o en movimientos sociales. De esta forma, se fueron acomodando espacios de maniobra para hacer valer sus reivindicaciones a través de modos de acción tamizados, apoyados sobre sus saberes-hacer profesionales y militantes y las redes sociales que consolidaron en la cadena jerárquica de la empresa multinacional.

En una primera parte, analizamos el involucramiento como delegado de algunos obreros de Gasindus, destacando como sus trayectorias laborales y militantes fueron dando forma a una gestión de las relaciones laborales que hace hincapié a la participación colectiva de los trabajadores. Mostramos en una segunda parte las recomposiciones de este modelo de accionar sindical y las incidencias de la participación durable como delegado, soslayando que la institucionalización sindical, lejos de ser un factor estricto de debilitamiento, se asocia a nuevos modos de acción y de resistencia.

Cuadro 1 – Una etnografía de una experiencia consolidada de renovación sindical

La instauración de la comisión interna en Gasindus tuvo lugar después de un largo proceso de movilización colectiva del 2004 al 2007. Propiedad de una empresa multinacional estadounidense instalada en Argentina desde principios de la década del 1990, la fábrica estuvo marcada históricamente por una oposición empresarial firme a toda forma de organización sindical, mediante una gestión individualizada de la mano de obra y prácticas antisindicales basadas en amenazas y despidos de los principales activistas. En el 2005, el despido de uno de estos, Cristian, cataliza el proceso de formación de la comisión interna, a través de un conflicto importante que combinó acciones colectivas y pedidos judiciales, que recibió el apoyo de diversas organizaciones sindicales, partidarias y militantes, y que terminó con la reincorporación del activista despedido después de un fallo de la Corte Suprema en el 2007. Este proceso estuvo motorizado principalmente por los obreros de la parte productiva, que hasta hoy en día constituyen la base social más importante de la comisión interna.

En el marco de una tesis doctoral en ciencias políticas en Francia, realizamos nuestro trabajo de campo diez años después de este proceso de organización, lo que nos permitió investigar sobre las

consecuencias del involucramiento de largo plazo como delegado. Si bien los mandatos sindicales fueron cambiando a lo largo de este periodo, los delegados que conformaban la primera comisión interna siguen teniendo, en su mayoría, un peso y responsabilidades importantes. Entre el 2016 y el 2018, realizamos durante estadías repetidas y prolongadas un estudio en profundidad de la comisión interna y de las actividades de sus miembros, basado en entrevistas – con delegados actuales o antiguos –, observaciones – movilizaciones sindicales, participación en movimientos sociales, visita a la fábrica, sociabilidades informales – y en la recolección de archivos sindicales.

1 Los orígenes profesionales y militantes del “basismo” sindical

La orientación de los delegados « de base » hacia formas de democracia directa aparece en la literatura académica como un rasgo vinculado a los aprendizajes y las socializaciones militantes que permitió la participación a las luchas sociales del principio de los años 2000 (Lenguita, 2011). Si bien permite entender el involucramiento sindical en una perspectiva diacrónica y en un contexto social mas amplio, esta interpretación ignora la diversidad de las configuraciones laborales locales y de las inscripciones de los delegados en las sociabilidades obreras. En Gasindus, el rol primordial asociado por los delegados a la proximidad con los trabajadores y a una dinámica colectiva superadora de los mecanismos delegatorios se basa en gran medida en la forma de sus trayectorias y anclajes laborales – que los convierte en los legítimos portavoces del grupo obrero local – y en el contexto de desarrollo de la comisión interna, en el cual la organización colectiva y horizontal aparece como un medio insuperable para enfrentar la represión patronal. Posteriormente, estas pautas se reforzaron a través de las frecuentaciones militantes de los delegados al ingresar y al participar en el campo sindical y en las luchas sociales.

1-1 Una renovación sindical liderada por fracciones obreras comprometidas

En Gasindus, los cuadros sindicales se destacan por su antigüedad en la fábrica y por sus carreras laborales y encarnan una forma de “éxito obrero”, que les trae un reconocimiento dentro del grupo obrero local. Lejos de ser asociadas a expresiones de protesta en contra del orden fabril, sus carreras laborales fueron inicialmente marcadas por un compromiso con el trabajo, con dinámicas cercanas a las identificadas por Maxime Quijoux en los procesos de recuperación de empresas en Buenos Aires (Quijoux, 2012).

La trayectoria de los futuros delegados está estrechamente vinculada al aumento de los volúmenes de actividad del grupo multinacional en el país en la década del 1990. En 1995, la apertura de Gasindus se inscribe en una dinámica de crecimiento del grupo y en una estrategia de concentración de sus actividades en un solo sitio industrial tras la compra de varias pequeñas empresas nacionales del sector. Contratados en un período próspero, los futuros delegados sindicales, como Carlos – ahora delegado general – y Sergio – que le precedió y ahora es miembro de la comisión directiva del sindicato químico, el SPIQYP – se destacaron durante los primeros años en la planta por su compromiso y dedicación en el trabajo. Frente al deterioro de las condiciones económicas al nivel nacional, percibieron el desarrollo de las actividades de esta empresa multinacional como una oportunidad inesperada de estabilización laboral y social, que contrastaba con la situación precaria de amplios sectores populares. Al respecto, el caso de Carlos es evocador. Hijo de una empleada de servicio de catering escolar y de un chófer de autobús, Carlos empezó a trabajar de manera informal a los trece años en la cafetería de la escuela de su madre, en paralelo a sus estudios secundarios en una escuela técnica. Después de graduarse como mayor de obras de construcción a los 17 años, tuvo algunos trabajos temporales en la construcción antes de ser contratado en 1992 por una pequeña empresa nacional de gas industrial en Avellaneda. Su compra por el grupo multinacional estadounidense al año siguiente le apareció como una oportunidad que le llevó a aceptar importantes inconvenientes. A los pocos meses, la apertura de Gasindus en el conurbano norte de Buenos Aires le impuso traslados cotidianos de una hora y media desde su casa en Ezeiza, al suroeste de la capital. Carlos apunta:

"Con la llegada de GasindusIntl fue una explosión. Llenábamos dos barriles en la casa de los clientes, y al día siguiente empezamos a hacer cincuenta. Pasamos de ser una pequeña empresa con pocos clientes a un monstruo, con sedes en Rosario, Córdoba, Misiones, etc.. Cada dos meses se abría una nueva. (...) Con las horas extras cobraba un montón ! Era tanta la cantidad de trabajo que había, si no había limpiamos los baños, porque no había empresa de limpieza, todo lo hicimos nosotros. Te soy sincero, empecé en el 93, en el 2000 tenía mi casa terminada. Me caso en el mismo momento y no tenía nada, casa con piso de tierra, muy rudimentaria. En 8 años termine mi casa, me fui de vacaciones a Brasil, cambiaba el auto cada dos años, etc. Era trabajar bien en GasindusIntl. Igual, trabajando a veces 14 horas por día! Nació mi hijo, yo lo empecé a ver cuando tenía un año y medio, porque cuando yo venía el dormía, etc." (Carlos, 10/04/2016, Buenos Aires)

Para Carlos como para los demás trabajadores de la fábrica, la participación intensa en el trabajo – a pesar de su dureza y de las infracciones de la legislación laboral – y las restricciones en la vida personal y familiar se volvieron aceptables en la medida en que garantizaban una estabilidad laboral que permite una pequeña movilidad social ascendente y prácticas de consumo y de ocio – compra de un coche nuevo, vacaciones en Brasil, etc. – inesperadas en relación con el entorno socio-económico del país.

Al mismo tiempo, este compromiso fue particularmente alentado por la empresa, que trató en su momento de estabilizar una mano de obra cualificada y de construir lealtades a través de distintos programas y actividades: torneos de fútbol, organización de comidas de Halloween o de fin de año, invitaciones a “desayunos amistosos” con el responsable de RR.HH. o a recepciones en hoteles de lujo. En cuanto a la organización del trabajo, la apertura de la planta también coincidió con la eliminación de algunos rangos jerárquicos y la aparición de nuevos puestos de supervisión y apoyo a la producción que, al igual de los “monitores” en la industria automotriz (Beaud, Pialoux, 2012), fueron atribuidos a trabajadores de base. Carlos, Sergio y varios otros trabajadores experimentaron así pequeños ascensos profesionales al ser designados, sobre la base de sus competencias profesionales y su inclusión en el colectivo laboral, como “leaders” encargados de supervisar la producción y de asegurarse del cumplimiento de las normas y reglas establecidas por la empresa. Varios de ellos participaron también en las estrategias de desarrollo continental del grupo – América Latina se convirtió en la segunda zona geográfica en términos de volumen de actividad y de negocios a finales de los años 1990 –, a través de estadias puntuales en otras plantas del grupo en el extranjero, en particular en Chile y el Brasil, para recibir formación específica o para difundir conocimientos técnicos sobre el proceso productivo.

En los años 2000, la centralidad de estos trabajadores en las relaciones laborales se basa, pues, principalmente en su respetabilidad profesional asentada sobre su saber-hacer y su visibilidad en la fábrica. Compartiendo los mismos horarios laborales por turnos y las mismas dificultades físicas vinculadas a un trabajo manual de ejecución, los futuros delegados mantienen una estrecha relación con los demás trabajadores y han forjado con ellos lazos de conocimiento mutuo, si no de simpatía o incluso de amistad, a través de interacciones en la rutina laboral o por fuera de la planta. Al mismo tiempo, estas fracciones obreras comprometidas tienen disposiciones limitadas para la acción colectiva. Mientras las prácticas de gestión se caracterizan por un fuerte antisindicalismo, la participación gremial aparece como una actividad costosa, lo que llevó a varios trabajadores a desafiliarse del SPIQYP a finales de la década del 1990.

Además, para varios de ellos el ciclo de conflicto social del principio de los años 2000 no ocupó una función central de socialización militante, y muchos subrayan, al igual de Carlos, que “*el 2001 fue a través de la televisión, en [el] sillón*”. Entonces la disidencia de estas fracciones de trabajadores residió ante todo en la ruptura de compromisos y pactos morales con la empresa en torno a las retribuciones materiales derivadas de una dedicación indefectible en el trabajo (Thompson, 1971). A partir de 2003, a medida que el contexto económico se hizo más favorable y

que las incertidumbres sobre el empleo disminuyeron, la pérdida de poder adquisitivo consecutiva a la devaluación monetaria y el aumento de la carga de trabajo vinculado al repunte de la actividad cristalizaron los descontentos obreros. Muchos trabajadores que hasta ahora habían sido poco críticos del orden fabril pasaron a considerar que su compromiso laboral y sacrificios ya no eran compensados por una situación material cómoda que permita el acceso a bienes y servicios distintivos. Sobre esta base fueron surgiendo protestas discretas, dirigidas principalmente por trabajadores como Sergio y Carlos reconocidos por sus pares y que habían sido hasta ahora "leales" a la empresa. A partir del 2004, estos descontentos derivaron en la consolidación de un pequeño grupo de trabajadores que empezó a reunirse regularmente y de forma clandestina para debatir en los vestuarios de la fábrica. El temor a la represión patronal jugó entonces en favor de un proceso de organización colectiva, basado en el reclutamiento progresivo e informal de nuevos miembros y en la ausencia de líderes públicos e identificados. Esta preocupación inicial de constituir un bloque unificado y horizontal de trabajadores fue la base sobre la cual se asentó – a través de las sucesivas socializaciones de los delegados en los años siguientes – una concepción “basista” de la acción sindical, preocupada por apoyarse en la amplia participación de los trabajadores.

1-2“Los delegados no somos superhéroes”: basismo y des-especialización del trabajo sindical

A mediados de la década de 2000, trabajadores como Sergio y Carlos expresaron en las reuniones clandestinas sus “*ganas de hacer algo*”⁷ para mejorar sus condiciones salariales y laborales. Por lo tanto, el paso del descontento a la organización sindical fue favorecido por la influencia de “emprendedores de movilización” – para recuperar un término de la sociología de la acción colectiva –, es decir por trabajadores con capitales militante y cultural distintivos cuya presencia en la fábrica era improbable de acuerdo con sus características sociales. Este es el caso de Cristian, que fue contratado en 1999 al terminar sus estudios secundarios, en un contexto de desempleo masivo. Además de sus tareas profesionales – Cristian es empleado en la parte de distribución de productos –, Cristian se diferencia de sus compañeros de trabajo por su origen social y su trayectoria militante. Nacido en Avellaneda, hijo de una docente y de un obrero metalúrgico, Cristian estuvo inmerso en las luchas sociales y políticas que marcaron el principio de los años 2000. En 2001, participó en manifestaciones en Buenos Aires, en particular durante los días de intensas movilizaciones de los 19 y 20 de diciembre. Unos meses más tarde, el asesinato por las fuerzas policiales de dos militantes piqueteros le lleva a participar con su grupo de amigos en otras reuniones y manifestaciones. Aconsejado por un amigo cercano a un partido de izquierda, se anota poco tiempo después en la carrera de sociología de la Universidad de Buenos Aires. Mientras viaja con Carlos en el bus afretado diariamente por la empresa para los empleados que viven al sur de Buenos Aires, Cristian se acerca poco a poco al núcleo de obreros reunidos en los vestuarios. Si bien ellos desconfían inicialmente de un empleado social y profesionalmente distante de ellos, Cristian legitima su presencia por su capital cultural y, en particular, por sus conocimientos socio-políticos y jurídicos – apareciendo en aquel entonces como lo dice Sergio como “*quien conocía las leyes y los derechos*”. Cristian difunde el convenio colectivo del sector entre los trabajadores y señala las diversas faltas de Gasindus, haciendo visibles al mismo tiempo a algunas luchas sindicales emblemáticas de la época ; por ejemplo la huelga de los trabajadores del metro de Buenos Aires en 2005, marcada por el papel de los delegados “de base” y el uso de formas de democracia directa (Ventrici, 2011).

Alentada por activistas como Cristian, la inscripción de los descontentos obreros en un marco sindical se fortaleció por la experiencia rutinaria del mandato de delegado. Por un lado, la movilización por las libertades sindicales puso en contacto los delegados recién electos con varios representantes de otras comisiones internas del conurbano norte de Buenos Aires – en particular durante las manifestaciones fuera de la fábrica en 2005 y 2007 – y por lo tanto favoreció su

⁷Entrevista con Carlos, delegado en Gasindus, abril 2016, en un café en Buenos Aires.

inscripción en redes militantes en las cuales la oposición a los “métodos de la burocracia” y el “basismo” son orientaciones comunes⁸. Por otro lado, y más inesperadamente, es también a través de su participación en las actividades del SPIQYP que los delegados se apropian el objetivo de mantener una dinámica interna de participación y democracia directa. Como lo expresa Cristian, los delegados identifican al sindicato como una “*especie de parlamento*”, caracterizado por la organización periódica de plenarios de delegados “de base” o los llamados frecuentes por parte de los dirigentes a participar en diversas movilizaciones colectivas. Esta percepción se relaciona con rasgos distintivos de la organización dentro del campo sindical, en cuanto a sus repertorios de acción y al perfil de sus dirigentes. Figura tutelar del sindicato, protagonista de varios conflictos fabriles y de la fundación de la CGT de los Argentinos a finales de los años 60⁹, Pedro Salas sigue encarnando la tradición combativa del gremio cuando se forma la comisión interna de Gasindus en la década del 2000. Percibido como “*un tipo de lo más sencillo, que seguía viviendo en la misma casa de toda la vida y que hablaba mal incluso de la gente de la CGT que andaban con autos de la puta madre*”, Pedro Salas aparece a los delegados de Gasindus como un promotor de una concepción abierta y participativa del sindicalismo, atento a preservar una estructura “*de puertas abiertas*”, en las cuales “*cada uno, cualquier delegado puede opinar*”¹⁰.

A través de estas socializaciones sucesivas, los delegados desarrollaron una preocupación por distanciarse de los mecanismos delegatorios asociados a la institucionalización sindical. Instrumento central del accionar sindical, la asamblea general aparece como “*el lugar de las discusiones, el intercambio, la puesta en común de los problemas de los diferentes sectores y sus soluciones, el planteo de nuevos objetivos y las condiciones para nuevas peleas*” y como “*una instancia de control*” que asegure que “*los delegados lleven a cabo lo que resuelven los compañeros, es decir, sean efectivamente los representantes de los trabajadores*”¹¹. En la práctica, estas asambleas adoptan varias formas, tomando a veces un aspecto informal y breve durante los cambios de equipo, o en otras oportunidades un carácter más masivo, en los momentos de tensión con la dirección de la empresa. El papel central otorgado a este instrumento colegial y participativo se acompañó de reflexiones sobre el tipo de relaciones entre los representantes sindicales y los demás trabajadores de la fábrica. Así pues, los delegados subrayan la necesidad de desingularizar el cargo de representante sindical, cuya misión no debería ser considerada como perteneciente a un campo de prácticas específicas y diferenciadas. Una expresión común y consensuada en la comisión interna es entonces que “*el delegado sindical no debe ser considerado como un superhéroe*” que podría conseguir avances y mejoras en las condiciones salariales y laborales con su conocimiento y experiencia específicos. Sergio señala la insistencia periódica de los delegados en este sentido:

“Eso es algo que estamos llevando siempre adelante: no somos superhéroes! Se dice a menudo “gracias a ustedes”, etc. No! Gracias a todos. Lo aclaramos, hablamos a claro: cuando uno piense que nosotros somos los que conseguimos, no! Siempre se tienen que convencer [los trabajadores] que son ellos mismos, que lo hacemos entre todos. La idea es que la asamblea decide. Por supuesto después peleamos, pero siguiendo lo que resuelve la asamblea” (Sergio, 04/04/2016, Pacheco)

⁸Para un panorama del activismo sindical “de base” en el conurbano norte de Buenos Aires, ver (Varela, 2015 : cap. 8)

⁹Al final de los años 60, la CGT de los Argentinos reúne a fracciones combativas del movimiento sindical cercanas al catolicismo tercermundista y a la izquierda peronista. Ver en particular (Bartoletti, 2011)

¹⁰Entrevista con Cristian, febrero 2016, en un café en Avellaneda.

¹¹Esta cita es parte del libro publicado por los delegados de la comisión interna : Maxi Arecco, Alfredo Cabaña, José Vega, Nuestra comisión interna: la organización de los trabajadores de [Gasindus], Buenos Aires, Taller de Estudios Laborales, 2009, p. 143.

En sintonía con la preocupación de distanciarse de cualquier proceso de delegación de poder, la comisión interna está atravesada desde finales de la década de 2000 por debates sobre la rotación de los mandatos sindicales, que aparecen como una responsabilidad necesariamente “*circunstancial y pasajera, no eterna*”¹². A lo largo de los años, la comisión interna se fue renovando, por ejemplo con la llegada de una empleada administrativa a partir del 2008. En 2018, sólo uno de los cinco delegados originales, Carlos, sigue perteneciendo de la comisión interna.

Sin embargo, la rotación de los mandatos sigue siendo un “*desafío*” y una “*cuestión compleja*”¹³. El enfoque etnográfico resulta asimismo de particular relevancia para indagar que la acción sindical sigue siendo estructurada por los militantes más experimentados. No es nada excepcional que ellos, aunque ya no tienen mandato, opinen y participen en las diversas actividades de la comisión interna – sumándose a las delegaciones durante los conflictos fabriles, en las comidas informales, etc. – o en nuestras entrevistas colectivas. Mas allá, su presencia es identificada como una necesidad dentro del colectivo sindical. En 2017, cuando Sergio fue electo miembro de la comisión directiva del SPIQYP, Carlos, aunque venía expresando su deseo de retirarse después de una década de mandatos, finalmente aceptó asumir por unos años más para garantizar la continuidad del trabajo sindical y la representación de los delegados originales en la comisión. Aunque no resulte de una estrategia preestablecida, observamos entonces la formación en los últimos quince años de líderes sindicales locales que se han instalado en una carrera sindical durable y que se destacan por su capacidad de gestión y de representación. Lejos de resumirse a una desviación o a un fracaso de los intentos de establecer dinámicas colectivas de acción y de toma de decisiones, la institucionalización de la experiencia de renovación sindical en Gasindus aparece como un proceso ambivalente, que genera nuevas contradicciones y proporciona al mismo tiempo nuevos recursos para la comisión interna.

2 La construcción de liderazgos y la institucionalización como canal de renovación del accionar sindical

Los debates académicos recientes en Argentina no abordaron centralmente la cuestión de la institucionalización y de la profesionalización sindical a nivel fabril. Si bien es cierto que estos procesos se encuentran ligados al desarrollo de la negociación colectiva por empresa – una dimensión ausente del sistema de relaciones laborales argentino –, el involucramiento como delegado no deja de ser estrechamente ligado a procesos de aprendizaje y de adquisición de conocimientos, saber-hacer y competencias distintivos y especializados, que se distribuyen de forma desigual dentro del colectivo laboral. Mientras estos saberes y competencias contribuyen a reforzar la legitimidad de los delegados como portavoces del grupo, la apertura hacia nuevos espacios de prácticas sociales – en el sindicato, en la empresa, en movimientos sociales, etc. – obliga a los delegados a gestionar su alejamiento físico y social con los demás trabajadores y a reafirmar periódicamente su pertenencia al colectivo laboral. Al mismo tiempo, y de ahí se destaca la ambivalencia de la institucionalización sindical, los dispositivos y posiciones que los delegados pasan a ocupar en el universo de la representación salarial les ofrecen nuevos instrumentos y herramientas para hacer valer sus reivindicaciones, sin “llegar al conflicto” o movilizar al conjunto de los trabajadores, apoyándose sobre sus conocimientos y competencias laborales y militantes específicos.

2-1 Una comisión de “*intelectuales obreros*” con conocimientos especializados

Al revés discursos “*basistas*” que insisten en la desespecialización del accionar sindical, los delegados aparecen en Gasindus como los trabajadores con mayor capitales culturales. Se convirtieron con el tiempo en “*intelectuales obreros*” y en especialistas en la representación de los

¹²M. Arecco, A. Cabaña, J. Vega, Nuestra comisión interna, op. Cit., anexo a la cuarta edición.

¹³Ibid.

intereses salariales, capaces de gestionar una amplia gama de actividades técnicas y administrativas que forman parte del trabajo militante.

Con la excepción de militantes como Cristian, el capital cultural de los delegados no se apoya principalmente en una trayectoria escolar preexistente: es sobre todo producto de la implicación sindical y de la participación en las actividades de representación de los trabajadores. El involucramiento como delegado se acompaña de un proceso de apertura a nuevas tareas y operaciones con un componente escolar e intelectual más importante que las que tradicionalmente ritman el trabajo productivo. En el momento de la lucha por el reconocimiento por parte de la comisión interna, éstas tareas – consulta del convenio colectivo, preparación de los recursos legales o de los comunicados de prensa – estaban a menudo impulsadas por Cristian, que se destacaba en aquel entonces por sus conocimientos (jurídicos, económicos, etc.) y competencias (de escritura, etc.) adquiridos a través de su trayectoria familiar y escolar. Sin embargo, con el paso de los años, esta configuración cambió. Muchos sindicalistas con menos capital educativo – sin diplomas o con un diploma de estudios secundarios – adquirieron en el transcurso de sus mandatos toda una serie de saberes y habilidades propias del trabajo de representante. Un ejemplo emblemático de este proceso es la redacción, unos meses después de la reintegración de Cristian, del libro colectivo que relata la lucha por el reconocimiento de la comisión interna. Apoyado en el saber-hacer sociológico de Cristian – en primer lugar mediante la realización y transcripción de entrevistas con los trabajadores – este libro contribuyó a familiarizar a algunos delegados con prácticas de escritura y de lectura. El caso de Gonzalo, uno de los tres delegados que coordinaron el libro, es ejemplar en este sentido. Gonzalo, que tiene sesenta años, es bastante lejano al ámbito escolar que dejó a principios de su adolescencia. Contratado en Gasindus a finales de los años 90, trabajó anteriormente como obrero en otras empresas industriales y tuvo un único período de desempleo de unos meses después de un despido en 1996. Así, subraya hasta qué punto, tras tres décadas de trabajo en fábricas, “*no era necesariamente natural [para él] escribir un libro así*” y cuánto así “*aprendió a transmitir un mensaje, a organizar las ideas*”¹⁴. Además de abrirse a ámbitos sociales con un fuerte capital cultural – se hicieron presentaciones del libro en varias universidades después de su publicación –, la preparación del libro normalizó el uso de prácticas de escritura y de lectura dentro del colectivo sindical. Durante nuestro trabajo de campo, muchos de los delegados testifican de su consulta periódica de la prensa general y económica – señalándome en distintas oportunidades los artículos relativos a Gasindus – y se preocupan de registrar escrupulosamente por escrito todas sus actividades sindicales en un voluminoso folleto, concebido en el seno de la comisión interna como un recurso en las negociaciones con la dirección.

Más allá de estas prácticas de escritura y de lectura, toda la gestión de las relaciones laborales cotidianas implica diversas habilidades escolares, a través de la amplia gama de actividades con las cuales cumplen los delegados : preparar y mandar listas de reivindicaciones al responsable de recursos humanos, redactar actas de las reuniones, analizar textos jurídicos y mantenerse al tanto de las nuevas legislaciones o disposiciones convencionales, consultar a la prensa para informar sobre las reestructuraciones nacionales o internacionales del grupo o ayudar a los colegas a compilar expedientes para distintos procedimientos administrativos, tales como el reconocimiento de una enfermedad laboral o el reembolso de gastos médicos. La intervención en 2015 en la gestión de los problemas fiscales derivados de la liquidación equivocada del impuesto “a las ganancias” es un ejemplo esclarecedor del lugar que ocupa esta dimensión intelectual del trabajo sindical. A raíz de una interpretación equivocada de una resolución de las autoridades fiscales, se impusieron erróneamente ciertos gravámenes fiscales en el sueldo de varios de los trabajadores de la empresa durante varios meses. Alertados por los delegados de una fábrica vecina del sector neumático, FATE (Varela, 2015), y ante las demandas de algunos colegas, los delegados de Gasindus se pusieron en contacto con los servicios de la administración y se encargaron de recalcular retroactivamente, en

¹⁴Entrevista con Gonzalo, septiembre 2016, en su casa en el conurbano norte de Buenos Aires.

base a sus conocimientos contables¹⁵, el monto de los impuestos recaudados desde 2013 por cada empleado. Mientras los delegados participaron de la repercusión mediática del caso y presionaron así a los directivos de la empresa¹⁶, una treintena de empleados fueron finalmente reembolsados con las sumas deducidas por error.

2-2 Gestionar la “distancia adecuada”: las contradicciones de la institucionalización sindical

Si bien estas habilidades y conocimientos específicos contribuyen a legitimar los delegados como portavoces del grupo, la consolidación de su liderazgo les expone a nuevas problemáticas en cuanto a la gestión de la distancia física y social con los demás trabajadores.

En efecto, a través de sus actividades de representación, los delegados se despliegan en nuevos universos de prácticas desacoplados de la rutina profesional. Por un lado, además de enviar regularmente delegaciones de apoyo durante las disputas de la fábrica o de participar en diversos movimientos sociales, varios delegados participan activamente en el SPIQYP, cuya sede se encuentra en Avellaneda, a varias decenas de kilómetros de la fábrica. Allí los delegados asisten regularmente a cursos de formación jurídica y técnica, participan en los plenarios mensuales de delegados “de base” y, desde el año 2013, uno de ellos pertenece a la comisión directiva. Por otro lado, dentro de la empresa se fueron institucionalizando en los años posteriores a la formación de la comisión interna canales y dispositivos de intercambio y de negociación con la empresa. Como se ha demostrado en otros contextos institucionales y nacionales (Giraud, Ponge, 2016), el desarrollo de estos espacios de representación institucionalizados resulta por parte de las estrategias patronales de gestión y de supervisión de la actividad sindical. Pronunciado hasta mediados de la década del 2000, el antisindicalismo de los cuadros directivos se suavizó tras la reintegración de Cristian en el 2007. Los líderes continentales y mundiales de la empresa, preocupados por cambiar su imagen pública en un momento en que el grupo también fue condenado por sus prácticas de sobrefacturación en los mercados públicos, despidieron a la mayoría de los ejecutivos locales. Sus sucesores informaron entonces a los delegados de su voluntad de romper con los métodos de gestión anteriores y de establecer un clima de confianza en la empresa, basado en el libre ejercicio de los derechos sindicales. Así lo sintetiza Cristian: *“Venían y decían: estos locos viste lo que hicieron. El gerente de RRHH, un garca profesional, pero con la sonrisa, un chamullero. Teníamos que “acostumbrarnos a confiar entre las dos partes”, etc. “Si le va bien la empresa, le va bien a ustedes”. Estas cosas*”. Además de las reuniones específicas por sector de producción, se pusieron en marcha, por lo general de forma semanal, reuniones conjuntas en las que participan el gerente de recursos humanos y los delegados sindicales.

Si bien estas reuniones constituyen un nuevo instrumento de gestión para canalizar la acción sindical, también son apropiadas por los delegados para plantear una amplia gama de demandas transversales – relativas a los cambios en las condiciones y ritmos de trabajo, al nivel y al método de cálculo de un bono de producción, etc. – y más individualizadas – sobre el cambio de puesto de trabajo de un empleado con enfermedad laboral, sobre la supresión de una sanción, etc. – que surgieron en las asambleas o en los intercambios rutinarios en el lugar de trabajo. Más generalmente, la implicación de los delegados en estos múltiples espacios de representación aparece con frecuencia como un factor de credibilidad y de refuerzo de la institución sindical en sus relaciones con la jerarquía de la empresa.

Sin embargo, desemboca también en nuevas contradicciones en cuanto a los vínculos que mantienen los delegados con el resto del colectivo laboral. Por cierto los delegados nunca se encuentran acusados de ser burócratas “desconectados”, al permanecer estrechamente involucrados en la vida laboral y en las sociabilidades obreras. Sobre la base de los acuerdos locales con la dirección y la supervisión, el tiempo de delegación que tienen a su disposición es sustancial y les

¹⁵Por ejemplo, Carlos tiene a cargo la clase de Matemáticas en el Bachillerato Popular que los delegados impulsaron a principios de la década del 2010. Para un análisis detallado, ver (Rouxel, 2019)

¹⁶“Dejan de pagar Ganancias y les devuelven hasta 60 mil”, Diario Clarín, 24/08/2015

permite mantener interacciones regulares y cotidianas con los trabajadores, en diversos espacios – los vestuarios, la sala de descanso – y momentos – el almuerzo, el descanso informal de las 8 horas institucionalizado a lo largo del tiempo, etc. Sin embargo, las distancias generadas por su participación sindical implican que los delegados usen de diferentes técnicas y prácticas para “gestionar la distancia con la base” (Mischi, 2011). En la rutina laboral, los delegados se esfuerzan para que sus posiciones como representantes no conduzcan a una concentración y delegación de poder. Como lo afirma Marcelo, “*muchas veces también hacemos autocrítica, porque a veces nos tomamos esta bandera de tomar todo. Y todos también deben tener la posibilidad o la forma de resolver problemas. Y las tenes que dar. Muchas veces le decimos ya a reclamar y después nosotros vamos a estar.*” La participación en las actividades del SPIQYP, que implica viajes regulares en el conurbano bonaerense, también genera debates sobre el alejamiento de los delegados de los demás trabajadores y las realidades del trabajo fabril. En el 2013, la designación de Cristian en la comisión directiva del sindicato trajo por ejemplo numerosos debates sobre la duración de su mandato y su posterior regreso a la planta, la frecuencia de sus visitas a la fábrica y las ventajas materiales retiradas de su nueva posición, en particular asociadas al uso de un vehículo puesto a disposición por el SPIQYP.

La preocupación por minimizar la distancia social con los trabajadores se refleja también en la atención que se presta al hecho de que los delegados no descuiden el trabajo de la fábrica y realizan periódicamente las mismas tareas productivas que sus colegas. Sergio apunta:

“Ah pero ustedes trabajan!”, nos decían en el sindicato. Si, como que no vamos a trabajar ? No se trata de si queremos o no, se trata que mi compañero ve que yo trabajo lo mismo, que necesito lo mismo que el, que reclamo un techo porque yo me mojaba igual trabajando (...) Entonces nuestros delegados laburan, el principal laburo es el gremial, pero cuando no tienen tareas gremiales laburan. Los delegados vamos a trabajar todos los días, eso no quita que hay que hacer reuniones gremiales, preparar asambleas. Pero cuando hay tiempo de tranquilidad laburan en el puesto que corresponde.” (Sergio, 18/09/2016, Avellaneda)

Como se lo sugiere en este extracto, los delegados se encargan regularmente de dar muestras de su pertenencia y apego al grupo laboral. Sin embargo, si bien la institucionalización del accionar sindical y la participación de los delegados en actividades y ámbitos de representación que no forman parte de la rutina de trabajo normal generan nuevos problemas, también proporcionan recursos y soportes renovados para argumentar y hacer valer sus reivindicaciones ante la dirección de la empresa.

2-3 La apropiación sindical de los espacios de representación institucional

La inscripción institucional del sindicalismo fabril contribuye así a la recomposición del repertorio de la acción sindical. La apropiación por parte de los delegados de los canales de representación institucional con los directivos locales de la empresa es aun más fuerte cuanto que estiman que cuentan con recursos específicos. En efecto, en una empresa multinacional caracterizada por reorganizaciones regulares y la rotación periódica de sus directivos, los sindicalistas obreros se encuentran entre los más conocedores de su entorno laboral y son capaces de movilizar sus conocimientos y competencias profesionales y militantes para hacer valer reivindicaciones en los dispositivos, redes y posiciones que ocupan en el universo de la representación salarial.

En Gasindus, los delegados tienen un fino dominio del proceso de producción, al nivel de la fábrica como a escala continental. Desde hace años se desplazan periódicamente entre los distintos sitios productivos, y varios de ellos, al igual de otros trabajadores, tienen un conocimiento preciso de las organizaciones y condiciones laborales en las fábricas del grupo, con las cuales se comparan. Los delegados utilizan este conocimiento en sus reivindicaciones locales: por ejemplo, la instalación de pistolas de compresión para facilitar las operaciones de llenado de cilindros de gas

ocurrió después de las visitas y la capacitación de unos trabajadores a dos plantas brasileñas que habían instalado estas herramientas más ergonómicas. Estos conocimientos laborales son tanto más monetizables cuanto que los dirigentes sindicales lo relacionan con las normas y códigos que enmarcan las operaciones y los métodos de producción dentro del grupo multinacional. Así lo afirma Carlos:

“Argumentas un poco, yo digo esto no se puede hacer, y porque no, y porque va, le nombro dos o tres artículos del manual de operaciones que tenemos, es palabra santa eso. El manual de operaciones dice que no se puede hacer, listo. Sino tráeme un papel firmado. Ese es un quilombo que tiene la empresa.” (Carlos, 10/04/2016, Buenos Aires)

El uso de las normas y códigos empresariales como palanca de poder sindical es particularmente evidente cuando se trata de cuestiones de salud y seguridad laboral. Mientras este tema surgió con fuerza entre las empresas estadounidenses desde la década del 1990 (Askenazy, 2001), aparece como una prioridad para la dirección del grupo a nivel mundial, que se complace en presentarse como un *“top security manager”* y reivindica niveles de seguridad cinco veces superiores al resto de la industria de los Estados Unidos. En Gasindus, sin embargo, varios descontentos obreros y sindicales se cristalizan en torno a este tema. Mientras denuncian la falta de reconocimiento como enfermedad laboral de varias lesiones comunes – tendinitis en las muñecas, etc. –, los delegados critican las medidas adoptadas por la empresa – la creación de cursos de gimnasia o la de un comité de emergencia – como insuficientes. Frente a estas contradicciones, los delegados se apoyan en las normas de seguridad y en las diversas cartas y códigos de procedimientos establecidos por el grupo multinacional. En las discusiones relativas a la realización de determinadas tareas productivas o a la organización de los descansos, la invocación de estos requisitos de gestión constituye una palanca eficaz frente a los directivos locales que difícilmente pueden liberarse por completo de esas normas. Esto es lo que sugieren Sergio y Carlos, al relatar el rechazo de la producción de un lote de cilindros:

Sergio: “La gerencia cambio, se hace todo mucho más dinámico, y a veces nos piden cosas que no se pueden hacer. El otro momento, compraron un lote de 5000 cilindros en la India, creo. Lo primero que hicimos nosotros, es examinar a un cilindro, que parecía que tenía paredes finitas, al toque se lo veía. La empresa vino con el logo « aprobado ». Bueno, decidimos de reunirnos a las 8 de la mañana con todos los compañeros para hacer charla de seguridad... (...) Nos negamos, la empresa dice que los teníamos que llenar si o si, « quienes éramos nosotros para decir que no », etc. Nosotros mostramos las normas nada más, que por procedimiento y los pasos legales no se puede hacer. (...) Eso de los cilindros es para cualquier otro trabajo, cuando viene un directivo y quiere cortar caminos, con los procedimientos nosotros le decimos así no es. Si querés firmamelo, no se anima en firmar!”

Carlos: “La empresa es una empresa muy seria viste. Donde dice para llenar un vaso tenes que hacer ciertas cosas, es así, tenes todo procedimiento. Estas cosas demandan tiempo, y cuando alguien viene y me dice anda mas rápido, yo me tomo el procedimiento. La casa madre en Estados Unidos dice que para llenar esto, yo tengo que agarrar eso, la jarra, hacerlo despacito, etc, entonces las cosas que me decís no las voy a hacer, que no es procedimiento. Es un freno que estamos poniendo a la supervisión y la gerencia” (Sergio, Carlos, 04/04/2016, Pacheco)

Como vemos, el conocimiento y la utilización de las normas y procedimientos que rigen el trabajo productivo permiten a los sindicalistas rechazar ciertas tareas y operaciones. Estas normas

resultan tanto más rentables cuanto que los sindicalistas consiguen apoyarse en las subdivisiones jerárquicas del grupo multinacional y activar relaciones sociales forjadas a lo largo del tiempo con ciertos ejecutivos de la empresa. De hecho, su implicación de largo plazo como delegados les llevó a codearse de forma larga y regular, tanto en reuniones conjuntas como en el curso de su rutina profesional, con dirigentes con los que mantienen relaciones estables, si no cercanas. Por ejemplo, algunos delegados valoran los lazos que mantienen con Marcos, un directivo que ahora trabaja en la sede continental del grupo en Brasil y a quien les gusta presentar como un líder competente, dedicado y respetuoso de los trabajadores. Graduado en ingeniería industrial en una universidad privada de Argentina, Marcos tuvo una trayectoria ascendente en el grupo, al que se incorporó en 1994. Históricamente a cargo de la producción y distribución en Gasindus, ascendió en la jerarquía – en particular después de su posgrado en Organización y Administración de Empresas en la Universidad de Buenos Aires en 2001 – y asumió responsabilidades más amplias, que pasaron a incluir cuestiones de seguridad y desarrollo sustentable y se extendieron a nivel continental. Basándose en los lazos forjados con Marcos desde los años 90, los delegados lo solicitan puntualmente para que les ayude a conseguir demandas específicas. El caso de la movilización en torno a la supresión de una “charla de seguridad” es evocador a este respecto. A mediados de 2010, los dirigentes locales expresaron su deseo de terminar con este momento de descanso informal, sin base legal o convencional, que toman tradicionalmente los trabajadores a las 8 de la mañana y que se institucionalizó con el tiempo. Frente a esta perspectiva los delegados se volcaron en particular hacia Marcos para enfatizar la importancia de este tiempo de discusión, como señala Carlos:

“Cuando la empresa quiso avanzar sobre esa pausa de las 8hs, al poco tiempo vino Marcos a la fábrica y le comentamos eso, que querían avanzar sobre cosas que metimos, diciendo que tomamos mates y que no hablamos de seguridad. Nosotros igual tenemos el cuaderno donde anotamos todos los días todos los problemas que tenemos. Total le comentamos a Marcos y nos dijo bueno, la próxima vez que ustedes tienen un problema y que los frene la empresa, porque no quiere gastar plata, etc, me avisan, me mandan un mail y yo empujo desde Brasil. Para que se hagan las cosas, también le conviene a el que es gerente de seguridad, si pasa algo porque la empresa no invirtió, cobra o tiene que echar a alguien. (...) Al final a los gerentes de planta los pasamos un poco por arriba, tenemos más contacto con Marcos que la gente de seguridad de planta con él. Mi jefe nuevo le tiene pánico porque un “pescado grande” dijéramos, y al ver que se queda hablando dos horas conmigo, preguntando sobre el trabajo y hasta mi hijo, se quiere matar.” (Silvio, 10/09/2018, Avellaneda)

Las relaciones de largo plazo forjadas por los delegados dentro de las redes jerárquicas del grupo multinacional son activadas en la planta para apoyar las demandas sindicales y superar la oposición de los directivos locales. Al igual que en el ejemplo anterior, estos modos de acción “tamizados” resultan tanto más eficaces cuanto que los delegados buscan ajustar sus reivindicaciones a las normas y valores que se promueven en la empresa, como la “seguridad” que aparece como una categoría estratégica.

Conclusiones

Como lo muestra el caso de Gasindus, las comisiones internas se caracterizan por la hibridación de diferentes prácticas y modos de representación sindical. El uso de formas de participación directa ha sido ampliamente destacado en la literatura académica como una característica de las experiencias sindicales que surgieron en la década del 2000. Sin embargo, ello no debe ocultar los procesos de institucionalización y profesionalización sindical que estas experiencias implicaron, y que no pueden ser solamente aplicados a los análisis de las “burocracias” sindicales. Como hemos señalado, los delegados de las empresas no son ajenos a estos procesos por el simple hecho de ser

“cerca del suelo fabril” o por ser “de base”. Si bien los líderes sindicales no son un grupo independiente de los demás trabajadores, destacamos las contradicciones, inherentes a la relación representativa, con las cuales se enfrentan. Pero también pusimos en evidencia que la institucionalización sindical proporciona a los delegados nuevos medios para actuar en sus lugares de trabajo y posicionarse en las relaciones de poder con la jerarquía de la empresa. Se trata, en definitiva, de un proceso ambivalente, que se presenta tanto como un vector de distanciamiento social relativo con los trabajadores y como un medio de consolidación de los recursos a disposición de los delegados sindicales.

Bibliografía

- ABAL MEDINA Paula, DIANA MENENDEZ Nicolás (eds.) (2011), *Colectivos resistentes: procesos de politización de trabajadores en la Argentina reciente*, Buenos Aires, Imago Mundi.
- ASKENAZY Philippe (2001), « Innovative Workplace Practices and Occupational Injuries and Illnesses in the United States », *Economic and Industrial Democracy*, vol. 4, n° 22, pp. 485-516.
- ATZENI Maurizio, GHIGLIANI Pablo (2013), « The Re-Emergence of Workplace-Based Organization as the New Expression of Conflict in Argentina », En : PHELAN C. (ed.), *New Forms and Expressions of Conflict at Work*, London, Palgrave Macmillan, p. 66-85.
- BACCARO Lucio, HOWELL Chris (2017), *Trajectories of Neoliberal Transformation: European Industrial Relations Since the 1970s*, Cambridge, Cambridge University Press.
- BARTOLETTI Julieta (2011), « La CGT de los Argentinos y los dilemas de la izquierda peronista », *Revista Escuela de Historia* [en línea], vol. 2, n° 10.
- BEAUD Stéphane, PIALOUX Michel (2012 [1999]), *Retour sur la condition ouvrière: enquête aux usines Peugeot de Sochaux-Montbéliard*, Paris, La Découverte.
- BOURDIEU Pierre (1988), « La delegación y el fetichismo político », En : BOURDIEU P, *Cosas dichas*, Buenos Aires, Gedisa.
- ETCHEMENDY Sebastián, COLLIER Ruth Berins (2007), « Down but Not Out: Union Resurgence and Segmented Neocorporatism in Argentina (2003–2007) », *Politics & Society*, vol. 3, n° 35, pp. 363-401.
- FOX PIVEN Frances, CLOWARD Richard A. (1977), *Poor People's Movements. Why They Succeed, How They Fail*, New York, Pantheon Books.
- FREGE Carola, KELLY John (eds.) (2004), *Varieties of unionism: strategies for union revitalization in aglobalizing economy*, Oxford, Oxford University Press.
- GIRAUD Baptiste, PONGE Rémy (2016), « Des négociations entravées: Les ressorts ambivalents de l'institutionnalisation de la négociation collective en entreprise », *La Nouvelle Revue du Travail* [en línea], n° 8.
- LENGUITA Paula (2011), « Revitalización desde las bases del sindicalismo argentino », *Nuevasociedad*, n° 232, pp. 137-149.
- MICHELS Roberto (2017 [1915]), *Los partidos políticos: un estudio sociológico de las tendencias oligárquicas de la democracia moderna*, Buenos Aires, Amorrortu.
- MISCHI Julian (2011), « Gérer la distance à la «base». Les permanents CGT d'un atelier SNCF », *Sociétés contemporaines*, vol. 4, n° 84, pp. 53-77.
- MONTES CATO Juan, LENGUITA Paula, VARELA Paula (2010), « Trabajo y Política en Argentina: la potencialidad de la acción gremial en el lugar de trabajo », *Revista Estudios Políticos*, vol. 2, n° 1, pp. 28-45.
- QUIJOUX Maxime (2012), « Du «zèle» à l'autogestión: retour sur les usines récupérées d'Argentine », *Sociologie du Travail*, vol. 54, n° 2, pp. 178-196.
- ROUXEL Pierre (2019), *Spatialités syndicales dans le capitalisme global. Une ethnographie comparée de quatre collectifs syndicaux en France et en Argentine*, Thèse de science politique, Université Rennes 1, Rennes.

- SENEN GONZALEZ Cecilia et HAIDAR Julieta (2009), « Los debates acerca de la “revitalización sindical” y su aplicación en el análisis sectorial en Argentina », *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, vol. 14, n° 22, pp. 5-32.
- THOMPSON Edward P. (1971), « The moral economy of the English crowd in the eighteenth century », *Past and present*, pp. 76–136.
- VARELA Paula (2017), « La conflictividad laboral durante el primer año de Macri ¿Quién resiste? », *Revista Ciencias Sociales*, n° 93, p. 18-21.
- VARELA Paula (2015), *La disputa por la dignidad obrera: sindicalismo de base fabril en la zona norte del conurbano bonaerense 2003-2014*, Buenos Aires, Imago Mundi.
- VENTRICI Patricia (2018), « La nueva camada. Experiencias de renovación sindical en la Argentina protagonizadas por jóvenes en la última década », *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, vol. 23, n° 37, pp. 97-124.
- VENTRICI Patricia (2012), « La resignificación de una marca histórica : El panorama actual de la representación sindical en el lugar de trabajo », *Estudios del Trabajo*, vol. 7, n° 43-44, pp. 25-46.
- VENTRICI Patricia (2011), *Sindicalismo de base en la Argentina contemporánea. El Cuerpo de Delegados del Subterráneo*, Tesis de Doctorado en ciencias sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.