

## La visión estratégica de la conducción: dimensiones y sentidos de la construcción política sindical

*The strategic vision of the leadership: dimensions and meanings of the union's political construction*

Recibido  
09 | 07 | 2020

Aceptado  
04 | 05 | 2021

Publicado  
30 | 06 | 2021

**Francisco Nicolás Favieri**

ffavieri@unsj-cuim.edu.ar

Instituto de Investigaciones Socio-Económicas - Universidad Nacional de San Juan; Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas. Argentina

### RESUMEN

Este artículo indaga sobre los ejes centrales de la política de gobierno sindical y los sentidos que permitieron lograr la adhesión a su proyecto político durante el periodo 2004-2017 en el Sindicato de Empleados de Comercio de San Juan, Argentina. A partir de entrevistas en profundidad y observación participante, fue posible reconstruir el despliegue de la visión estratégica de la conducción, desde el análisis de las relaciones con el cuerpo delegado, los/as afiliados/as y sus familias, las empresas, el Estado y partido político. Los hallazgos contribuyen al debate en torno al modelo sindical argentino para los gremios del sector comercio y a la revalorización del sentido político de la función social gremial.

**Palabras clave:** Política sindical; Modelos sindicales; Gobierno gremial; Trabajadores del comercio.

### ABSTRACT

This article ask for the central axes of the union government policy and the meanings that allowed obtaining the adhesion to its political project during the period 2004-2017 in the Trade Union of Employees of Commerce of San Juan, Argentina. Based on in-depth interviews and participant observation, it was possible to reconstruct the deployment of the strategic vision of leadership, from the analysis of relations with the union delegates, affiliates and their families, companies, the State and political party. The findings found in the debate about the Argentine union model for trade unions and the revaluation of the political sense of their social function.

**Key words:** Union policy; Union models; Union government; Retail workers.

## INTRODUCCIÓN

A partir de 2004 inicia un nuevo periodo de gobierno en la conducción del Sindicato de Empleados de Comercio en San Juan. Raúl Ávila desplaza de la conducción del gremio al grupo dirigido por Claudio Velázquez, quienes lideraban desde hacía más de 20 años el sindicato con la “Lista Azul”. De allí, Ávila será electo en 3 elecciones más (2008, 2012 y 2016).

Durante esos años, el sindicato crece en cantidad de afiliados de 2700 a 4500, se recupera la acción coordinada del cuerpo delegado y se reforzaron las políticas de servicios (obra social, deporte, recreación, cultura, entre otras). En la dimensión del conflicto, se incrementan las audiencias en la subsecretaría de trabajo y se hacen más asiduas las manifestaciones con escraches en la vía pública, a la vez que se estrechan lazos con el gobierno provincial, apoyando activamente al Frente para la Victoria (FPV) a nivel nacional y provincial, incluso Ávila es elegido como diputado proporcional por el mismo frente durante 2011.

Entendiendo que ese conjunto de acciones buscaron aumentar y fortalecer la adhesión de afiliados/as y delegados/as al proyecto de la lista ganadora, este artículo intenta responder bajo qué sentidos es posible la construcción política de esas estrategias: ¿Cuáles son sus principales ejes y dimensiones de acción? Y en particular, ¿Por qué se busca revitalizar al cuerpo delegado? ¿Cuáles son sus estrategias y bajo qué argumentos las defienden como conducción hacia el cuerpo delegado? Y en relación a los servicios<sup>1</sup> ¿Por qué razones deciden ampliar y enfocar la dirección de sus políticas al ámbito familiar de los/as afiliados/as? Por último, ¿qué modelo de sindicato expresa la conducción en sus estrategias?

Este artículo sostiene que la visión estratégica de la conducción, en su expresión política, se sustenta sobre la base de un modelo sindical tradicional de servicios (Martucelli y Svampa 1997; Abal Medina 2010 y 2011; Fernández Milmanda y Benes 2010) aunque con algunas diferencias.

En primer lugar, se afirma que los sentidos de la política sindical sobre los servicios constituyen una herramienta activa de la conducción para construir un sentido de comunidad política al establecerse en diversas situaciones, como espacios de ejercicio de prácticas de contención (Lazar 2019). En segundo lugar, a pesar de constituirse como organización desde un modelo vertical en la toma de decisiones, se fundamenta que la relación entre dirigencia, cuerpo delegado y bases no es posible sin la generación de consensos, y que la dirigencia resulta flexible al reclamo de las bases a partir de la intermediación del cuerpo delegado.

Ambas apreciaciones permiten dar cuentas de los sentidos que subyacen a las estrategias políticas emprendidas por la conducción, explicar en parte su continuidad y éxito electoral (en el caso sanjuanino) y contribuir al debate argentino sobre modelo sindical para los gremios del sector.

Para ello, se recuperan 4 entrevistas en profundidad a dirigentes sindicales<sup>2</sup> en 2017 y anotaciones de campo entre 2016 a 2018, realizadas en el marco de una investigación doctoral<sup>3</sup> que tuvo como objetivo analizar las relaciones de trabajo de jóvenes sanjuaninos empleados en el comercio minorista y sus acciones y estrategias frente a la precariedad laboral.

En ese ámbito, las entrevistas en profundidad permiten comprender “(...) las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras” (Robles 2011:40) y los encuentros continuos llevaron a la apertura de la temática sobre la militancia gremial, la formas de construcción de la política y el trabajo con el

<sup>1</sup> Se hace referencia al modelo sindical tradicional de servicios desde Martucelli y Svampa 1997; Abal Medina 2010 y 2011; Fernández Milmanda y Benes 2010

<sup>2</sup> Se trata de 2 entrevistas realizadas a dirigentes de la secretaría de higiene y seguridad (Entrevista N°1 y N°2) y 2 entrevistas a dirigentes de la secretaría de cultura (Entrevista N°3 y N°4). Todos ellos fueron delegados gremiales antes de ocupar puestos jerárquicos en las secretarías.

<sup>3</sup> “*Lidiar con la precariedad: experiencias, estrategias y alternativas. El caso de jóvenes trabajadores del comercio minorista del Gran San Juan*”. Esta investigación fue financiada mediante una beca interna doctoral del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET)

cuerpo delegado, aspectos que dan origen a este artículo. Por otra parte, las observaciones<sup>4</sup> realizadas en diferentes eventos realizados por el SEC San Juan como celebraciones de fin de año, día del trabajo mercantil, encuentros de cultura entre otros, permitieron reconstruir algunas de las reflexiones aquí presentes a partir de las notas de campo<sup>5</sup>.

El análisis de las entrevistas y el tratamiento de la información general se realiza a partir de la estrategia de las tres lecturas, un recurso metodológico propio inspirado desde el método cualitativo derivado de la teoría fundada a partir de los diferentes procedimientos de codificación señalados por Corbin y Strauss (2002). El objetivo de la estrategia consiste en encontrar similitudes y diferencias a partir de los relatos de entrevista en diferentes momentos-lecturas hasta aproximar a la “generalización analítica” (Maxwell 1996).

La primera lectura (vertical o sobre sí misma) consiste en la revisión total de cada entrevista, busca contextualizar el caso sobre sí mismo etiquetando las temáticas como dimensiones generales y sobre ellas expandiendo detalles emergentes de sentido (sub-etiquetado). Con esta lectura se busca ordenar y reducir la información sin perder el sentido de cada expresión.

En la segunda lectura (horizontal o sobre todas) se revisa la existencia de respuesta sobre las temáticas generales y comienza a comparar por similitudes y diferencias las sub-etiquetas por entrevista. La comparación permite re-crear nuevas etiquetas para integrar detalles de sentido más generales.

En la tercer y última lectura (transversal) se trata de encontrar relaciones entre las expresiones de similitud en contextos homólogos enfatizando las expresiones disonantes. Aquí es posible utilizar recursos teórico-conceptuales para reducir la información y lograr categorías consistentes para el análisis.

A fin de brindar una definición operativa que otorgue precisión y claridad al análisis del caso, se definen algunos elementos conceptuales que se trabajaron en este artículo:

Se entiende a los sindicatos como organizaciones de carácter colectivo formado por trabajadores/as de una empresa, sector o rama de actividad, que tienen como objetivo principal representar los intereses de sus integrantes ante empresas, gobiernos, partidos políticos, movimientos sociales, otros gremios, etc, esta definición propia retoma además los aportes de Marx (2009) al incluir a la dimensión de conflicto gremial como el despliegue de intereses contrapuestos entre trabajadores/as y empleadores/as, expresión de la contradicción y antagonismo entre capital y trabajo.

Por otro lado, el término “modelo sindical” (James 2010; Lazar 2019) incluye las expresiones de conjunto de la organización gremial en términos institucionales (organigrama, distribución de actividades), formas de decisión política, relaciones con otras instituciones y organizaciones (exterior), relaciones con estamentos y personas (interior). Se señala que el sentido y dirección de organización, que termina por definir un “modelo sindical”, se corresponderá con las acciones y estrategias que sus protagonistas llevan a cabo para el cumplimiento de sus intereses.

En este artículo, el estamento protagonista del análisis es constituido por la conducción o la dirigencia del gremio, donde se hace referencia al despliegue de su “visión estratégica” (categoría emergente del análisis), es decir, a las expresiones de contenido y sentidos políticos que subyacen a las acciones y estrategias que definen y perfilan un modelo sindical.

Por las características socio-históricas del modelo sindical argentino; en especial, el observado para los gremios del sector comercio, se recuperan analíticamente las figuras de: a) conducción, b) cuerpo delegado y c) bases o afiliados/as y, como se verá durante el tratamiento del caso, se hará referencia a los modelos de sindicato de servicios (Martucelli y Svampa 1997; Abal Medina 2010 y 2011) y sindicatos empresariales (Fernández Milmanda y Benes 2010) para el debate

<sup>4</sup> Se hace referencia a “observaciones participantes” donde la participación consiste en interactuar con los informantes en su contexto a fin de datos de forma no-intrusiva y de modo sistemático (Taylor y Bogdan, 1987), donde el rol asumido como investigador no implicó convertirse en una persona integrada al campo.

<sup>5</sup> Este registro incluye “descripciones de personas, acontecimientos y conversaciones y las acciones, sentimientos, intuiciones o hipótesis de trabajo del observador. La secuencia y duración de los acontecimientos y conversaciones (...) la estructura del escenario” (Taylor y Bogdan 1987: 17)

del esquema general sobre el modelo en comercio y reflejado en el SEC San Juan junto a las categorías de pragmatismo institucional (James 2010) y prácticas de contención (Lazar 2019) para potenciar el análisis de los sentidos políticos de las estrategias de la conducción.

El trabajo se organiza en cuatro partes. La primera analiza la recuperación y re-valorización del cuerpo delegado. Se aborda el periodo del “sindicato en la calle” vislumbrando los mecanismos de decisión y perfiles deseados del “deber ser” para un/a delegado/a, a la vez que se develan los sentidos que determinan la acción gremial en la dimensión del conflicto. La segunda parte se dedica a la “familia mercantil” (categoría analítica emergente), permitiendo observar cómo, a través de los servicios y actividades de carácter social, la conducción pretende construir nuevos espacios de politización fortaleciendo el sentido de pertenencia a la organización vinculando a las familias de los/as afiliados/as. La tercera parte sintetiza los hallazgos proponiéndose contribuir al debate sobre el modelo sindical recuperando los aportes académicos sobre gremios del sector y, por último, se desarrollan las conclusiones desarrollando nuevos interrogantes.

## EL SINDICATO EN LA CALLE

Una de las primeras medidas de la nueva conducción en 2004 es revitalizar el cuerpo delegado. Para ello, llaman a elecciones en varios lugares de trabajo (a fin de renovar o re-elegir delegados/as), amplían su cantidad por establecimiento<sup>6</sup> y formalizan la presencia del sindicato en aquellos comercios donde no cuentan con representantes.

Esto permite combatir la sub-representación gremial en parte de los establecimientos generando a la vez, un incremento en el número de delegados/as y consecuentemente el ingreso a la política gremial de nuevos/as trabajadores/as. Con ello, la conducción extiende la base de sustentación asegurando el apoyo del cuerpo delegado al integrarlo al proyecto político gremial, pregonando la construcción de un sentido de pertenencia basado en el ejercicio de la representación, cuya legitimidad descansa sobre el cumplimiento del deber del/la representante gremial “defender y luchar por los intereses de los/as trabajadores/as mercantiles”.

En este contexto, la conducción aprovecha las instancias de conflicto para apuntalar lealtades y formar en base a la experiencia, la actuación del cuerpo delegado sobre ese principio. Desde sus propios protagonistas, este periodo comienza a ser reconocido como el de “sindicato en la calle” donde no solo se cuenta la revitalización del cuerpo delegado en 3 dimensiones (elección-re-elección; expansión en número sobre mismo establecimiento y en diferentes establecimientos), sino también una apuesta política diferente de la organización frente a los reclamos de sus representados/as, ya que no esperan a que lleguen los problemas sino que van hacia ellos:

Hoy por hoy hacemos operativos a cualquier hora, a cualquier empresa, se actúa de oficio, sin necesidad de que por ahí nadie te venga a decir nada porque escuchamos algo o supimos de algo nosotros mismos, fuimos, vimos, venimos y nos comunicamos entre los compañeros y decimos ‘en tal empresa sucede tal situación o que pasa tal cosa’ vamos. (Entrevista N° 2)

Puede destacarse que la gran expansión del cuerpo delegado sucede con mayor ímpetu durante los primeros años del nuevo periodo (2004-2008), donde se logran nuevas delegaciones y de allí continúan con una política de intervención activa sobre los problemas laborales entre los/as trabajadores/as mercantiles y el trabajo interno en la organización reflejado en la creación de una nueva secretaría la de Higiene y Seguridad, y la reactivación de la secretaría de Cultura, por

<sup>6</sup> En el Art. 45 de la Ley N° 23551 sobre asociaciones sindicales destaca que de 10 a 45 trabajadores/as corresponde 1 representante gremial, de 51 a 100, 2 representantes y de 101 (cada 100 trabajadores/as) debe incluirse un representante más. En esta etapa el SEC San Juan actualiza en cantidad de delegados/as gremiales a partir del tamaño de la empresa según corresponda.

ejemplo. Sin embargo, a pesar de los cambios, el sindicato tuvo que adaptarse a las situaciones que presenta la coyuntura económica.

Entre 2004 a 2018 las aperturas y cierres de los comercios en San Juan acompañaron los cambios a nivel macro-económico que se expresan a nivel nacional, reflejando momentos de crecimiento (2004-2007) y crisis (2008-2015) (Schorr y Wainer 2015) y su continuación durante los años restantes (2016-2018) (López y Schorr, 2019). Al tomar contacto con SEC San Juan en el año 2016, el comercio en la provincia presenta un cambio neto entre aperturas y cierres de empresas positivo (0,6%), aunque continuando con una tendencia descendente respecto de años anteriores. Durante la realización de las entrevistas a dirigentes entre 2017 y 2018, la retracción entre las empresas de comercio es de -1,7%, siendo las más afectadas las microempresas, que de representar en 2016 el 73,3% de los establecimientos del sector caen 1,2% en 2018 con el 72,1% (OEyDE 2016 y 2018)<sup>7</sup>.

En un contexto económico adverso de retracción de ventas por la caída del salario real, el aumento de tarifas y de alquileres que junto al cierre de gran cantidad de microempresas y re-estructuraciones comerciales que significaron, entre otras cosas, despidos intermitentes (Grgic y Moreno, 2018) fueron realizadas las entrevistas a parte de la dirigencia gremial. Dicho panorama de crisis resulta de gran riqueza ya que el análisis de la coyuntura permite identificar la utilización de diferentes estrategias sindicales adaptables según el tamaño y el origen del capital de cada empresa exhibiendo la visión de la conducción sobre el escenario.

En el caso de las empresas cuyos capitales son de origen multinacional, que en su mayoría se corresponden a grandes establecimientos, los problemas se concentran en aspectos de gestión y control de la fuerza de trabajo, por ejemplo: la extensión no pactada de la jornada, el incumplimiento en el pago de *item* salariales o el aumento de la intensidad en las actividades. En ocasiones, los entrevistados destacan que las diferencias se encuentran cuando las gerencias pretenden maximizar las ganancias de la empresa sin contemplar los problemas de los/as trabajadores/as, reduciéndolos a un “simple número” a fin de “mantener balances en números positivos”. Estas situaciones terminan por dificultar procesos de negociación y acuerdo como destacan los entrevistados:

Un trabajador dentro de una empresa es un número, pasa en las empresas multinacionales (...) en multinacionales no sabes quién es el dueño, nada. Desde arriba ven el número (...) Ellos se desligan de responsabilidades, vos terminas siendo un número, al igual que tus compañeros y el resultado final tiene que ser lo positivo de ese número, si no dio como positivo, nada del trabajo que se ha hecho vale y no es reconocido (Entrevista N° 1)

Para el caso de las grandes empresas de capitales nacionales, los reclamos y problemas son similares, pero la relación sindicato-empresa es diferente. Señalan que existe más diálogo para dirimir conflictos sin llegar a medidas disruptivas (manifestaciones públicas, escraches, entre otras). Sin embargo, también indican la presencia de conflictos donde se sostienen luchas desde hace años como en el caso de la cadena de supermercados ATOMO, donde el sindicato, entre 2014 a 2016 generó alrededor de 25 actas de infracción sobre incumplimiento en pago de horas extra, liquidaciones, protección, entre otras.

En las empresas de capitales locales, en general pequeñas y medianas, se caracterizan además por su gran heterogeneidad, algo también observado en otras investigaciones sobre el sector (Radiciotti y D’Urso 2013, Fernández Milmanda 2013). Estos establecimientos pueden dedicarse a la venta de ropa, calzado, marroquinería y repuestos, servicios fúnebres, empresas de limpieza, distribuidoras, venta de artículos electrónicos entre otras. Sin embargo, lo común entre estos establecimientos es la informalidad laboral.

<sup>7</sup> En el resto, se observa crecimiento: un 0,8% para pequeñas empresas y 0,2% para medianas y grandes empresas. En 2018 el 20% de las empresas se ubica como pequeña empresa (de 5 a 23 personas), el 3,9% en medianas (de 24 a 67 personas) y grandes (más de 67 personas). Se hace referencia a los dos trimestres OEyDE (2016 y 2018)

Durante 2003 y 2017 el aglomerado Gran San Juan sostiene un promedio de trabajadores/as asalariados/as sin descuento jubilatorio que asciende al 41,3% (EPH-INDEC 2003 y 2017) problemática también identificada por los dirigentes en los establecimientos comerciales de menor tamaño. En estos casos, la estrategia utilizada, refleja un posicionamiento no confrontativo, más bien co-gestivo reforzado por: a) la posibilidad de diálogo directo con la patronal, b) la importancia de estos establecimientos en la generación de empleo para el sector y c) la fragilidad de los comercios de este tamaño en tiempos de crisis. Esas tres razones terminan por posicionar al cuerpo delegado en parte como mediador entre sindicato y empresa (Abal Medina 2010)<sup>8</sup> ofreciendo soluciones posibles, pragmáticas, permisibles conforme a la coyuntura, frente a la emergencia del conflicto. Al respecto, el entrevistado N°1 destaca:

(...) nosotros lo que hacemos es detectar, vamos lo hablamos al empresario -hablarlo en el sentido de que vas, lo visitas y le haces ver las falencias y le das a entender de que el trabajador en negro es un riesgo para él y lo estas perjudicando al futuro, porque no le hace aportes, ni en la jubilación y si le pasa algo en la calle no te va a alcanzar el negocio, hacete un plan de trabajo, si vos tenés 4 trabajadores en negro, metete uno este mes, el mes que viene el otro, de acá a un año, metete los 4 (...) el objetivo es charlarlo, hablarlo, algo para que los trabajadores mejoren sus condiciones” (Entrevista N°2)

Hasta aquí, es habitual que el sindicato procure el diálogo con la patronal, independientemente del tamaño y origen del capital y de llegar a un acuerdo, resuelva conforme a la legislación vigente o bien pidiendo la intervención del Estado mediante la subsecretaría de trabajo de la provincia. En cualquier caso, si la negociación falla o existe incumplimiento de la empresa, se disponen a emprender acciones disruptivas, asumiendo riesgos:

Uno va plantea la situación y espera respuesta del empleador si no hay cumplimiento, se toman medidas de fuerza indirectas y directas... ¿y cómo trabajar el tema ese con los compañeros? (...), hay que concientizarlos, y mostrarles que es la única forma que nos queda ya para revertir esta situación (...) que es en beneficio de ellos mismos, pero es un trabajo duro, porque entra a jugar el miedo, el sometimiento, el ‘me pueden echar’, ‘me van a suspender’, ‘no me van a dar anticipo el mes que viene’, ‘no me van a dar franco’ y entra a jugar la necesidad y el atropello del empleador, (...) más allá de todo eso, esa lucha no debe cesar (Entrevista N°1)

En términos generales, la visión estratégica de la conducción en la relación gremio-empresa busca el consenso con el cuerpo delegado sobre un análisis de coyuntura que se adapta a la realidad de las empresas y a la situación socio-económica, como primera unidad de sentido. Esta modalidad de “adaptación” compromete la priorización de la herramienta “negociación” que se justifica en la práctica al fortalecer el sentido de coyuntura y a habilitar las concesiones necesarias para llegar al acuerdo sobre la mediación supervisada por organismos estatales y el uso de la fuerza con medidas disruptivas. Este intercambio, sustentado por el marco legal vigente, constituye el horizonte y límite de la acción gremial, es decir, no existe acción gremial por fuera de la ley, siendo esta la segunda unidad de sentido.

Dichos límites son identificados por un lado como problemas administrativos-inter-institucionales y por otro, cuando la acción gremial queda supeditada a la decisión individual de los/as trabajadores/as ante la posible situación de iniciar acciones legales. En la primera, los problemas suceden cuando el sindicato debe coordinar acciones conjuntas con los organismos estatales.

<sup>8</sup> Este comportamiento es observado en grandes empresas, pero en este caso, esta es la estrategia sugerida por la conducción para pequeñas y medianas empresas

El sindicato actúa, tenemos herramientas para hacerlo pero no sé si las suficientes (...) tenemos que complementarnos con la subsecretaría (...) son ellos los que tienen poder de policía y no así el sindicato. Interactuamos muchas veces pero nos encontramos con situaciones límite donde nos superan ciertos tramos, y quedan algunas cosas truncas. (Entrevista N° 1)

En este sentido, pueden no compartir los procedimientos aplicados,

(...) la empresa dilata, yo rabeo, prefiero que lo clausuren dos días y no que lo infraccionen (...) a todos los trabajadores les falta plata en el salario, hay reclamos y pasan días y días, (...) y sacan las infracciones con el sueldo de los trabajadores. (Entrevista N° 2)

El segundo problema corresponde al ámbito individual, en particular sobre los trabajadores/as precarizados/as. Desde la conducción manifiestan que si no realizan la denuncia de su situación ante los organismos estatales de control y no piden apoyo gremial, el sindicato no puede actuar para revertir esa situación:

Eso pasa cuando viene un compañero acá y nos dice 'tengo un recibo de sueldo, ¿me lo podés mirar?' 'sí, te lo miramos; acá te pagan esto mal, el último acuerdo no figura en el recibo de sueldo, te están contando indebidamente tal cosa' (...) ponemos en conocimiento al compañero, le decimos si quiere que nosotros hagamos algo al respecto. Hay muchos compañeros que te dicen 'yo quiero saber nada más, yo voy a hablar con mi empleador, mi encargado' (...) no vamos a actuar por encima del compañero, si el compañero no lo quiere (...) sí queda el antecedente acá, si hacemos algo, se hace de forma generalizada, no de forma individual, para no exponer a nadie. Se trabaja muy finamente. (Entrevista N° 1)

De esta manera, más allá de los límites, la estrategia de la conducción se acerca a un "pragmatismo institucional", que en palabras de James (2010), consiste en "aprovechar las oportunidades que el sistema está dispuesto a ofrecer" (179) haciendo valer los derechos otorgados e insistiendo en su cumplimiento. Se destaca, además, que por las atribuciones propias del Estado en la supervisión y cumplimiento de la legislación laboral y la centralidad que le otorga la visión estratégica de la conducción, sostener una buena relación con el gobierno es vital para el ejercicio pleno de esta estrategia y el cumplimiento de sus objetivos como proyecto político.

Dicha dependencia estratégica y estructural, constituye un importante factor de "integración"<sup>9</sup> como destaca James (2010) y en cierta forma, "(...) el futuro institucional de su organización -la futura satisfacción de sus necesidades- están intrincados a sus relaciones con el Estado" (James 2010:234). Sostener buenas relaciones, supone también ceder en posicionamientos ideológicos o personales, de esta forma y sólo con fines operativos, reaparece como unidad de sentido el realismo pragmático, como expresión de profesionalización de la acción sindical.

Por otro lado, desde el discurso de la conducción se refuerza y habilita la participación de dirigentes gremiales en la política provincial como estrategia que puede facilitar y mejorar la relación del sindicato con el gobierno:

En temas políticos, siempre se colabora con el gobierno porque es lógico, conseguís mejoras. Si viene el gobernador de la provincia y te dice, 'mira quiero hacer un acto', ¿le vas a decir que no?, si es el gobernador de todos (...). A quien gobierna tenés que acompañar, más allá de que no estés de acuerdo o con errores. (Entrevista N° 2)

<sup>9</sup> El conflicto se expresa dentro de los márgenes regidos por la legislación (límites), al igual que las actuaciones y todo el proceso de negociación. Su alineación a esos aspectos permiten el reconocimiento de la acción gremial por parte del Estado y legitimidad en la confrontación ante las empresas. Que no existan expresiones fuera de estos límites sostiene la tesis de integración al sistema que señala James (2010) en su obra.

Al tiempo que un dirigente sindical en la política de gobierno puede brindar una perspectiva diferente

Nosotros estamos viendo a diario, que muchos dirigentes sindicales conforman la parte política. Yo lo veo bien, porque son personas que están peleando, que vienen de una base y pelean por los derechos de los compañeros (...) lo veo bien porque van cambiando la mentalidad, llevan otro tipo de experiencias (...) cuando haya más sindicalistas en la política se va a llegar a una conciencia de que deben cambiarse las leyes laborales para bien. (Entrevista N° 3)

Durante el periodo analizado, el Secretario General del SEC San Juan fue elegido diputado provincial proporcional (2011-2015) y la relación establecida con el Frente para la Victoria (FPV), sus candidatos, principales dirigentes y cuadros administrativos intermedios, permitieron continuar y fortalecer buenas relaciones con existentes y posiblemente futuros funcionarios de gobierno. De hecho durante su periodo como diputado, Ávila impulsó y logró la aprobación de la ley N° 8334 que permitió retirarse a los/as empleados/as de comercio durante los días 24 y 31 de diciembre a las 17hs

Por último, otro aspecto que relaciona política y sindicato corresponde a la identificación de gran parte de sus dirigentes como peronistas, esto como recurso narrativo de poder según Lévesque y Murray (2010) sirve para explicar y cohesionar las unidades de sentido emergentes que destaca la conducción en su visión estratégica fortaleciendo la relación pragmática con el gobierno. Se indica, en diversos pasajes de los relatos, que el peronismo logró la conquista histórica de los derechos del trabajador, que constituyen la expresión de sus intereses y que el gremio asume la defensa de esos derechos como señal de continuidad:

En la actividad sindical tenés que ser peronista para que tengas consenso, primero los trabajadores y después todo lo demás, es la base del sindicalismo, es la defensa del trabajador y eso es lo que expresa el peronismo.” (Entrevista N° 2)

Si hablamos de historia laboral, obviamente lo mencionamos a Perón, uno de los máximos dirigentes de nuestro país, que nos dio tantos derechos laborales que hoy defendemos y que nos beneficiamos, eso sí, en su momento, en charlas con delegados se transmite eso (...) si la idea fundamentales la defensa de los derechos de los trabajadores, ¿desde dónde se viene arrastrando todo esto? tenemos que remontarnos para atrás, nos remontamos a la época de Juan Domingo Perón, donde se consiguieron tantos derechos. (Entrevista N° 4)

En conjunto, la conducción espera que el análisis de la coyuntura, las estrategias y formas de negociación sean aceptadas y reconocidas por el cuerpo delegado, mediante la búsqueda de consenso y legitimidad que se dirige a convencer sobre el sentido de “realismo” (adaptación a la coyuntura) y “oportunidad” (negociación dentro de los límites del derecho otorgado) ayudando a construir la imagen de un gremio dispuesto a dialogar y de llegar a un acuerdo o bien que apela a prácticas disruptivas en caso de no conseguir su objetivo. Estas prácticas se enmarcan a partir del objetivo de “defender los derechos de los/as trabajadores/as” convicción base que es a la vez expresión política que otorga sentido de continuidad al ideario peronista y habilita positivamente a la participación en la política extra-sindical de cuadros dirigentes.

Sobre estos pilares sobre la conducción construye apoyos para con su cuerpo delegado al tiempo que los/as moldea en su deber ser. A continuación se destacan aquellos aspectos que definen a un/a delegado/a gremial, la importancia que le otorga la conducción y cómo debe actuar frente a diversas situaciones.



### *Ser delegado/a, elementos fundamentales.*

Al indagar sobre las formas de actuar de un/a delegado/a frente a un conflicto en el lugar de trabajo, uno de los entrevistados destaca:

El delegado tiene que capacitarse, ver los problemas con la empresa, intentar solucionarlos y si no pueden solucionarlo, vienen y piden ayuda (...). Si no puede solucionarlo, viene el delegado, hacemos una reunión en el sindicato o en la subsecretaría de trabajo. (Entrevista N°3)

En general, frente a algún conflicto en el lugar de trabajo, la persona delegada debe primero hablar con los/as trabajadores/as en disconformidad, luego con la persona encargada del establecimiento o bien, si es posible, con los empleadores, para buscar alguna alternativa o solución al reclamo. Si no existen alternativas de resolución por esa vía, el/la delegado/a debe concurrir al sindicato y allí organizar alguna medida de fuerza antes consultada con los/as compañeros/as en el lugar de trabajo, señalando con claridad los riesgos y posibilidades en su adopción (perder el trabajo, ganar una suspensión, represalias posteriores en pago de horas extra, pérdida de francos, entre otras):

Ahora somos claros sí, cuando vamos a transmitirle a los compañeros, nosotros como dirigentes, esta es la problemática, esta es la situación, esto es lo que podemos hacer, esto conlleva a esto. ¿Cuál es la pregunta principal del trabajador? ‘¿corremos riesgo?’, ¡sí! Lamentablemente sí. No te vamos a mentir (...) vamos con la verdad.” (Entrevista N°1)

El cuerpo delegado tiene atribuciones para diseñar tácticas junto con sus representados/as (analizar la coyuntura, definir reclamos y soluciones posibles) compartiendo el sentido de la visión estratégica de la conducción. No todos los problemas son de igual magnitud, ni requieren la consulta y aprobación de la conducción sobre los pasos a seguir. Sin embargo, para aquellos conflictos donde se acordaron con sus representados/as emprender medidas disruptivas, es deber del cuerpo delegado consultar y consensuar con la conducción su aplicación, o bien si tienen dudas sobre procedimientos, consultar con alguna de las secretarías.

Las decisiones se deciden en reunión de comisión directiva, entre secretarios y subsecretarios. Son los dirigentes sindicales y las decisiones se toman en conjunto. El que no está de acuerdo lo dice, y bueno, se mejora y se pule. Nos manejamos en base al estatuto, en reuniones mensuales de comisión directiva. Si hay que tirar los huevos, como hace el Raúl, lo hace, no tiene ningún problema, lo único que exige el Raúl es laburo (Entrevista N°2)

Durante un conflicto, el cuerpo delegado comunica las inquietudes de las bases a la conducción y la contrapropuesta de la conducción a las bases. Como los/as delegados/as conocen con mayor precisión las características del contexto y los detalles del problema cuando existe una correcta comunicación entre conducción y cuerpo delegado, el desempeño de este último estamento es más efectivo para con las bases al momento de realizar la visión estratégica de la conducción y traducirla en acciones concretas<sup>10</sup>. Esto implica una serie de atributos y responsabilidades que dan lugar a un modelo de delegado donde se debe:

<sup>10</sup> Lazar (2019) se refiere a una cita de Panizza (2005) donde destaca que entre dirigentes y bases hay una relación en espejo, de “participación mutua en un todo orgánico, antes que una relación en la que los miembros de base simplemente delegan su poder o su derecho a participar en sus representantes” (p. 162). De aquí dirá que es un tipo de “democracia” que privilegia la participación sobre la representación.

a) Construir una relación de confianza con los compañeros/as de trabajo. Si un/a delegado/a no goza de ese privilegio, posiblemente no podrá conseguir nada, ni conocer con exactitud los problemas de sus representados/as, y cualquier actividad que propusiera seguramente no encontraría buenos resultados<sup>11</sup>. La confianza también viene del convencimiento y la concientización que el/la delegado/a transmite entre sus compañeros/as de trabajo:

Cuesta muchísimo concientizar a los compañeros y unirlos, que esa es la idea, es el fin, porque el empleador está trabajando permanentemente para que eso no se llegue a realizar, para que viva fragmentado el grupo, sabiendo que no habiendo unión, no hay fuerza y no presentan lucha, no hay obstáculos. Concientizar es que entren en confianza, que confíen en el delegado, que sepan que hay alguien al lado de ellos, que representa al gremio y que está para defenderlos. Porque puedes ir a reclamar algo al empleador, pero si el compañero no tiene la suficiente confianza o no está creído de que realmente estás reclamando y no estás haciendo otra cosa, es muy posible que cuando vaya a hablar con el gerente niegue lo que dijiste como delegado, por miedo, por creer en que las consecuencias van a ser peores. (Entrevista N° 1)

Asumir responsabilidades en tanto expectativas de lucha de los/as representados/as que apoya: ser claro/a con los riesgos, como así también asumir los resultados de las acciones emprendidas, que en ocasiones no resulten exitosas contribuye a la construcción de una relación de confianza con sus representados/as.

b) Fundamentar cada intervención correctamente, saber el qué, el cómo, el por qué, debe mostrar solidez en el reclamo, lo que implica también el conocimiento de la dinámica del lugar de trabajo en el que se desempeña y la normativa legal.

Hay dos cosas fundamentales que un delegado tiene que saber a la hora de ir a realizar un planteo para plantear algo tenés que saber qué es lo que vas a decir y cómo lo vas a decir, sostenido en qué, es fundamental el conocimiento, y transmitirlo a tus compañeros (...) Hay cosas que planteas sobre legislación vigente y otras desde el mismo sentido común, como reclamar maltrato. Saber tener conocimiento y un criterio básico para saber cómo vas a ir a plantear algo, qué y cómo lo vas a decir. (Entrevista N° 1)

Además de los principios de procedimiento y conocimientos técnicos específicos en materia laboral, que derivan de la visión estratégica de la conducción, la persona delegada debe tener claro dos aspectos fundamentales sobre los cuales encuadrar su ejercicio: “no venderse a la empresa” y “defender el derecho de los/as trabajadores/as”:

Lo único que hacemos es defender los derechos de los trabajadores (...) en base a eso vas adquiriendo todo (...) hago algo para mis compañeros, en beneficio de ellos, no mío. Y de ahí, como delegado, adquiriendo capacitaciones y aprovechar todo lo que el sindicato me brinda para ir a volcarlas en la tarea diaria (...) La ideología nuestra es esa, defender los derechos de los trabajadores.” (Entrevista N° 1)

Ambos principios no son trabajados periódica ni sistemáticamente en “cursos de formación política gremial” sino que, se construye en el transcurrir de la militancia gremial, junto a compañeros/as de trabajo, delegados/as, dirigentes, experiencias propias, situaciones que terminan por señalar que la formación como delegado/a gremial también se hace “en la marcha”.

<sup>11</sup> Tal como señala Bronfenbrenner (2003), la confianza y empatía son fundamentales para conocer los miedos e intereses de los compañeros de trabajo y lograr adhesión a las acciones sindicales, en especial sobre aquellos/as trabajadores/as que aún no se acercan al gremio.

Principalmente se le pide que le sea leal a sus compañeros, porque si no es leal nunca va a poder defender los derechos. ¿Qué es lealtad a sus compañeros? Que no se venda con la empresa. Lo otro es que le guste. La política y la parte sindical van muy unidos, te tienen que gustar sino te gusta, por más que estudies, no vas a llegar a nada. No vas a poder convencer a nadie, van las dos cosas de la mano.” (Entrevista N° 3)

Estos principios, además, abonan la idea de “lealtad”, apelando a situaciones que vinculan al cuerpo delegado con los objetivos de la organización a partir de la visión estratégica de la conducción, recuperando el sentido de realismo y el de oportunidad, como ejes de dirección de la acción gremial.

El esquema de procedimientos y toma de decisiones descriptas para el cuerpo delegado del SEC San Juan en su relación con la conducción puede asemejarse al esquema de organización vertical que Lazar (2019) señala para Unión Personal Civil de la Nación (UPCN). Lazar (2019) destaca que UPCN se define como una organización verticalista formando una pirámide estructurada en la toma de decisiones unidireccional y constituida por diferentes niveles cualitativamente diferentes de participación en tanto jerarquías. En la punta de la pirámide se encuentran pocas personas con poder de decisión y capacidad para el diseño de estrategias, en el medio quienes transmiten esas decisiones a las bases y brindan sus opiniones a los de la cima y por último, en la base, los/as delegados/as que reciben la información y terminan por implementar las tácticas. De hecho, Lazar (2019) señala en que los/as delegados/as tienen

autonomía plena respecto de cómo ejecutar las tácticas decididas por aquellos que se encuentran por encima en la jerarquía de la organización, y por ende no es verdad que sea necesario pedir permiso para todo. Es más, los de arriba deben escuchar a los de abajo y, si les parece apropiado, transmitir esas opiniones a la cúpula (160)

El modelo vertical descrito para UPCN se asemeja al del SEC San Juan, sin embargo, el papel de la conducción no oficia tanto como una dirección que toma decisiones de forma unidireccional con márgenes de actuación acotados para delegados/as, sino que para el caso estudiado, la dirigencia asume un papel más bien de consejo para la acción, permeable a las reflexiones de las bases mediadas por los/as delegados/as.

Lo reflejado a partir de los relatos de entrevista, indica que la unidireccionalidad entre “visión estratégica” y “táctica” es flexible y pueden incluir algunos elementos “desde abajo” (ceder), a la vez que la conducción utiliza dicha instancia para lograr consensos. De esta forma, en el diseño de tácticas, el cuerpo delegado transmite el sentido de realismo y oportunidad a sus representados/as (bases), compartiendo el horizonte de “lo posible” expresado por la dirigencia en su “visión estratégica” con la suficiente autonomía operativa (libertad de acción) para realizar ajustes que permitan la ejecución de una efectiva medida gremial. De allí, las decisiones tomadas en conjunto y con aprobación de la conducción constituyen las medidas a seguir.

Lazar (2019) destaca que la noción de verticalidad sirve para ordenar a la organización en tanto que las decisiones son acatadas respetando la jerarquía del modelo y la fuerza de la organización radica en la disciplina que se traduce en un acatamiento efectivo de las bases. En la experiencia observada para el SEC San Juan no es solo la jerarquía sino la experiencia y la capacidad de diálogo como reflejo de autoridad de los cuadros dirigentes y en particular del secretario general, lo que logra el acatamiento, y que esto inicia con cuerpo delegado primero y después desde el mismo cuerpo a las bases.

## SER Y ESTAR PARA LA FAMILIA MERCANTIL

Las acciones gremiales emprendidas por el cuerpo delegado, consisten también en acompañar, compartir, comprender la situación y los problemas de sus representados/as, estas pueden entenderse también como expresiones de: (a) prácticas de contención-cuidado y como (b) prácticas de contención-control (de expectativas y posibilidades) que en la dinámica del conflicto terminan por reforzar los límites sobre los sentidos de realismo y oportunidad pregonados desde la visión estratégica de la conducción.

Las prácticas de contención, según Lazar (2019), buscan integrar a los individuos al colectivo gremial, constituyendo un medio de subjetivación ético-política donde su ejercicio terminará por configurar a un “sujeto-ético sindical” (183). Pero también, las prácticas de contención-cuidado se expresan fuera de la dimensión de “conflicto” y contribuyen a explicar las prácticas gremiales en su dimensión “social”, cuya forma se vincula a actividades derivadas de los servicios. En el caso del SEC San Juan este tipo de actividades se dirigen a los/as afiliados/as y especialmente a sus familias<sup>12</sup>, constituyéndose, junto con las acciones sobre el cuerpo delegado, como el segundo eje en importancia de la política gremial. Por ello, no es extraño que de las 9 secretarías 4 se enfocaran directamente hacia la “función social” del gremio: acción social, cultura, turismo y deportes<sup>13</sup>.

Siempre decimos que somos una familia mercantil, ese es el lema. Desde la conducción de Raúl, siempre se bregó por eso, que la gente se integre y nosotros con ellos, que la familia sea más grande y sea más importante. En las actividades en el polideportivo, que participe el afiliado, con la familia, en distintos actos, inauguraciones, con el aniversario de la mujer, la casa de la mujer. Convocar e integrar a la familia completa. Tenemos claro que el trabajador, con buenas condiciones de trabajo, y buenos acuerdos salariales, tiene un trabajo aparte de digno, tranquilo, acorde, sostenido donde le genera un ambiente sano donde después ese mismo ambiente lo puede complementar con el de la casa.” (Entrevista N° 1)

Dependiendo de las particularidades de cada actividad<sup>14</sup>, alguna de sus prácticas derivadas, antes o después del uso y consumo del servicio y/o actividad de contención, contribuyen a la generación y fortalecimiento de vínculos interpersonales, posibilitando nuevos escenarios de trabajo político al reconocer lo colectivo como convocante. Dichos intercambios ocurren —sobre todo— en ocasiones de distensión luego de comidas, actos (prácticas rituales), eventos deportivos, entre otras situaciones que favorecen a la sociabilidad personal en el entorno de la organización<sup>15</sup>.

Es en esos escenarios, donde “se hace política gremial”: se convoca a la participación activa en la vida gremial a afiliados/as, se exhiben los logros realizados de la gestión, se proyectan las propuestas a futuro e incluso se utilizan esos espacios para la formación o “ejercicio” de nuevos cuadros políticos dirigentes<sup>16</sup>. También se construye como “espacio informal” de comunicación y

<sup>12</sup> “Ser y Estar para la familia mercantil” es el eslogan del gremio.

<sup>13</sup> Podrían incluirse secretaría de la mujer y secretaría de higiene y seguridad que brindan cursos de formación especializados. El resto de las secretarías se encargan de cuestiones administrativas (finanzas y administración) y la secretaría gremial, especializada, en los términos de este artículo, en la dimensión del conflicto. Se excluyen de este análisis, pero que sin dudas refuerzan la “función social” del gremio las actividades de la mutual mercantil (AMECON) y de la obra social (OSECAC).

<sup>14</sup> Entre las actividades derivadas del amplio repertorio de contención social que brinda el SEC, pueden nombrarse, a) actividades de integración directa, por ejemplo: carnavales, eventos deportivos, colonias de verano, b) actividades de reconocimiento: día del trabajador, del trabajador mercantil, del jubilado, del niño, y c) actividades de formación y apoyo: cursos de capacitación, asistencia, entre otras.

<sup>15</sup> Para Lazar (2019) las formas particulares de sociabilidad y comensalidad contribuyen a procesos de creación de parentescos.

<sup>16</sup> Durante el periodo de análisis, la conducción re-funda la “Juventud Mercantil” con el objetivo brindar un espacio de expresión a las juventudes en el gremio pero es referenciado con énfasis, como un espacio de formación de nuevos dirigentes. En relación a las actividades de la juventud mercantil, es usual que se responsabilicen de actividades de contención (integración y reconocimiento), constituyéndose como uno de los primeros espacios de “ejercicio militante”.

acuerdo del gobierno gremial acompañando el intercambio fluido de perspectivas en vistas a fortalecer y nutrir la propuesta de gobierno.

Las prácticas de contención y el sentido social de integración que sostiene la conducción en su visión estratégica perfila a un gremio cuya organización permite y potencia la proyección individual de los/as afiliados/as y sus familias fuera del ámbito laboral y a pesar de congregarlos/as desde ese lugar, la conducción intenta expresar, representar y contener las “expectativas” de sus afiliados/as sobre el mundo fuera del trabajo

Hay empresas que intentan meterse tanto en la vida del trabajador (...) se meten en lo indebido, en la vida privada del trabajador cosa que no corresponde (...) El trabajador de la empresa para afuera es dueño absoluto de su tiempo y su vida” (Entrevista N° 1)

Por ello, la ampliación de servicios y actividades de contención social, responden a una “necesidad” que es capitalizada políticamente en un sentido “progresivo”, como mejoramiento de la calidad de vida de los/as afiliados/as<sup>17</sup>, cristalizando el crecimiento de la base de sustentación del proyecto gremial<sup>18</sup>.

## DISCUSIONES SOBRE EL MODELO SINDICAL

Fernández Milmanda (2013) señala una importante ausencia de investigaciones en torno a los gremios mercantiles por parte de la sociología y la ciencia política argumentando que probablemente eso se deba a que los/as trabajadores/as de comercio tienen una débil identificación con la clase trabajadora. Esta última reflexión, desarrollada por Martuccelli y Svampa (1997) ubicaba a los/as trabajadores/as mercantiles a un perfil asociado al de “trabajadores de cuello blanco”, es decir, trabajadores/as que se identificaban más con la clase media que con la clase trabajadora, que construían su identidad en torno a pautas de consumo que en relación a su actividad laboral y que en efecto, se traducían en una “débil conciencia gremial” (Fernández Milmanda, 2013:155) explicada en parte por las características del sector (heterogeneidad) y profundizada por su gran atomización (mayoría de establecimientos micro, pequeños y medianos). Dicha realidad fue paulatinamente transformada con la aparición de grandes centros comerciales y supermercados incluyendo a trabajadores/as provenientes de clases populares que “modificaron” el perfil tradicional señalado por Martuccelli y Svampa (1997).

Durante los años noventa con el crecimiento y fortalecimiento del sector de servicios, el comercio crece como nunca antes y sus gremios terminan por representar gran cantidad de trabajadores/as y a conseguir una importante influencia en la política. Fernández Milmanda (2013) sostiene también que “históricamente” los gremios mercantiles adoptaron una “actitud pragmática, apuntando a construir y conservar vínculos privilegiados con los gobiernos” (155) y que se inclinó desde los setenta a una política de provisión de servicios (para afiliados/as y comunidad en general). Estas dos características: servicios y diálogo con sucesivos gobiernos, construyó un perfil-modelo para los gremios mercantiles como sindicatos de servicios y políticamente “participacionistas”, que a la vez se caracterizaron por replicar estructuras burocráticas, verticalistas y centralizadas a nivel interno<sup>19</sup>. Bajo la lectura de Abal Medina (2011), las expresiones

<sup>17</sup> Como diría Carri (1968) “(...) más allá de las limitaciones que el salario impone a sus gastos” (57)

<sup>18</sup> La construcción del sentido político de “lo colectivo” en esta dimensión, puede asemejarse al planteo del esquema de “acción múltiple”: “(...) este gremialismo se basaba en la premisa de que un sindicato debe interesarse en todos los aspectos de la vida de sus miembros y atender una vasta gama de necesidades sociales” (Taccone 1971 en James 2010: 270), donde la fortaleza económica y financiera de la organización permitía transformar pacíficamente a la sociedad a través de los servicios.

<sup>19</sup> Beleira y Longo (2012) también destacan esto a nivel de federación, que combina gremios de modelo tradicional (por sostener la lógica de la negociación colectiva y el monopolio de la representación) junto a uno con perfil de servicios.

tan ligadas a los servicios vaciaron de contenido político la acción gremial (habla de acción sindical de tipo privatista) y que su diálogo con empresas y gobierno fortalecieron una noción de corporativismo cercano a la idea de “comunidad de intereses” (Offe y Wiesenthal 1992 en Abal Medina 2011) por derrame. Destaca, además, que el papel del cuerpo delegado queda relegado a una posición de gestión y co-gestión, y que el modelo sostiene la exclusión de aquellos grupos de trabajadores precario-marginales del esquema de representación.

Para el caso analizado, se observaron algunas diferencias que si bien pueden acercar al SEC San Juan al perfil-modelo tradicional al modelo gremial mencionado por Abal Medina (2011) y Fernández Milmanda (2013), existen algunos aspectos que pueden enriquecer el debate. Desde el caso presentado, la reconstrucción de la visión estratégica de la conducción fue posible señalar que:

1.- La centralidad en los servicios no expresa una acción sindical pasiva de gestión, sino de integración, de creación de nuevos escenarios políticos donde se manifiestan las inquietudes de los/as integrantes del gremio y que son capitalizadas por la conducción. La “politización” de las discusiones y/o debates es variable, sin embargo, la presencia de estos espacios contribuye a la formación de intereses comunes, principio de sentido colectivo, de pertenencia y de solidaridad. La acción gremial de servicios no necesariamente se constituye como una expresión “despolitizadora”. Ofrecer más servicios significa, en la idea de la conducción, mejorar la calidad de vida de los/as afiliados/as, donde se acerca a una concepción de que los/as trabajadores/as tienen derecho a esos beneficios y el gremio como proyecto colectivo debe cumplir con ello.

2.- La conducción no es irreflexiva, monolítica e inamovible a pesar de ejercer su autoridad sobre un esquema verticalista y centralizado, busca solidificar una alianza con el cuerpo delegado a fin de desplegar con efectividad su visión estratégica. Su apoyo asegura gran parte de la adhesión de las bases al proyecto de gobierno (lo que explica la re-activación del cuerpo delegado) y esa relación no es por imposición: la conducción se dispone a negociar posiciones asumiendo posibles cuestionamientos en su visión estratégica al momento de definir las tácticas a aplicar. Esto la define como una conducción “flexible” con capacidad de adaptación.

3.- Las alianzas con el poder político y las relaciones con las instituciones de regulación del trabajo estatales son expresiones del pragmatismo institucional (James, 2010). Se manifiesta un carácter corporativista de negociación que explica en parte la estrategia adaptativa frente a las empresas para lograr efectividad en la acción gremial, cuyo éxito en el manejo de problemas de coyuntura encuentra límites frente a trabajadores/as precarizados/as no afiliados/as y/o no registrados/as.

Todas estas observaciones permiten aproximar un modelo de sindicato similar a la definición tradicional asociada a los gremios del sector pero que presenta un componente diferente en relación al sentido político que suele otorgarse a este tipo de expresiones gremiales. Desde el punto de vista de la conducción, se observa que las políticas de servicios pueden interpretarse como expresiones de solidaridad colectiva y como mandato de justicia social y sobre el acuerdo y diálogo con empresas y gobierno constituyen no sólo la búsqueda de una solución “más realista, menos costosa” de un problema sino la aspiración de que los intereses de las partes pueden disminuir en su antagonismo, por ello, el sentido político detrás de la *praxis* de pragmatismo institucional que se observa en el SEC San Juan se acerca incluso a la reflexión de “comunidad de intereses” entre capital y trabajo de Offe y Wiesenthal (1985).

## REFLEXIONES

Este trabajo propuso explicar los sentidos de construcción política que permitieron ampliar la base de sustentación (adhesión) al proyecto gremial y cómo la visión estratégica expresada por la conducción del SEC San Juan pudo desplegarse sobre la dimensión del conflicto y la dimensión social permitiendo delinear el modelo sindical, cercano al tradicional de servicios pero con diferencias de perspectiva.

El análisis se dividió sobre dos dimensiones. En la dimensión del conflicto, pudo observarse cómo a partir de los sentidos de oportunidad y realismo se promovió un pragmatismo institucional que posicionó al gremio como una institución “componedora”, abierta al diálogo, respetando el marco legal vigente, presionando desde allí con la denuncia y/o el escrache público y adaptándose a las particularidades de su contraparte. Para ello, fue fundamental la alianza con el Gobierno desde 2004 y la re-activación del cuerpo delegado para fortalecer y ampliar el apoyo de las bases en un esquema de decisiones que admitió ajustes en la estrategia de la conducción.

A la vez, desde la dimensión social, la visión estratégica se desplegó sobre el sentido de integración a partir de prácticas de contención desde actividades derivadas de los servicios y que permitió combinar necesidades individuales de realización de los/as afiliados/as a la vez que generó escenarios de construcción y expresión de la política gremial, donde se discutieron necesidades y se referenció el papel de la dirigencia en su acción para mejorar las condiciones de vida y oportunidades de sus representados/as.

Este modelo de organización expresó la visión estratégica de la conducción, que manifestó la complejidad del ejercicio de gobierno gremial. El hallazgo sostiene que en su dimensión social, las acciones gremiales vinculadas a los servicios, no se redujeron a brindar o gestionar, sino a construir un sentido colectivo, un sentido común de intereses a través de prácticas de contención que permitieron escenarios de intercambio político necesarios para lograr continuidad, legitimidad y consenso para con el proyecto gremial y que en la dimensión del conflicto, la conducción expresó capacidad de adaptación asumiendo cuestionamientos del cuerpo delegado y de las bases. Ambos aspectos permitieron explicar el sostenimiento y fortalecimiento de la adhesión de los/as afiliado/as al proyecto de gobierno de la conducción.

Como apertura, queda por indagar cómo se construye y re-construye cada sentido (realismo, oportunidad e integración) entre afiliados/as y delegados/as y cómo interpelan al modelo los/as trabajadores/as precarizados/as (excluidos, marginados e invisibles) al sentido colectivo de los/as afiliados/as.

## REFERENCIAS

1. Abal Medina, Paula. “La correa despolitizadora del sindicalismo empresarial. Un abordaje sobre el colectivo de delegados del supermercado Coto en la Ciudad de Buenos Aires”. *Apuntes de investigación del CECYP*, 15 (20), 2011: 65-92. Web. 09 Jul. 2020.
2. Abal Medina, Paula. “Modos de politización de organizaciones de trabajadores en grandes empresas”. *Estudios Sociológicos*, 28 (82), 2010:41-65. Web. 09 Jul. 2020.
3. Abal Medina, Paula. “La exaltación de la debilidad del trabajador como singularidad histórica del capitalismo neoliberal. El caso de la cadena de supermercados Coto”. *Trabajo y Sociedad*, 9 (9), 2007:1-31. Web. 09 Jul. 2020.
4. Beliera, Anabel y Longo, Julieta “Sindicalismo y conflicto laboral. Debates para el análisis del Sindicato de Empleados de Comercio y Asociación de Trabajadores del Estado”. *VII Jornadas de Sociología de la UNLP. Departamento de Sociología de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación*. La Plata. Web 27 May 2021
5. Bronfenbrenner, Kate. “The american labour movement and the resurgence in union organizing” Fairbrother, Peter y Yates Charlotte (Eds.) *Trade Unions in Renewal: A Comparative Study*,. Nueva York, Estados Unidos: Continuum. pp. 32-50. 2003.
6. Carri, Roberto. *Sindicatos y poder en la Argentina*. Buenos Aires: Editorial Sudestada. 1968
7. Fernández Milmanda, Belén y Benes, Enzo. “Moderación reivindicativa en el nuevo contexto macroeconómico post 2001: el caso del sindicato de comercio (Argentina 2003-2007)”. *Revista SAAP*, 4 (2), 2010:227-258. Web. 09 Jul. 2020.
8. Fernández Milmanda, Belén “Cuellos no tan blancos. Los trabajadores de supermercados y su desafío al viejo modelo sindical mercantil” Senén Gonzalez, Cecilia y Del Bono, Andrea (Comp.) *La revitalización sindical en Argentina: alcances y perspectivas*. Buenos Aires: Universidad Nacional de La Matanza. 2013. pp. 151-176
9. Grgic, Iván y Moreno, Raúl Según un estudio, San Juan es la segunda provincia más cara en alquileres comerciales. *Diario La provincia* <https://www.diariolaprovinciasj.com/economia/2018/8/18/segun-un-estudio-san-juan-es-la-segunda-provincia-mas-cara-en-alquileres-comerciales-94586.html>. Web 03 OCT 2018.
10. Strauss, Anselm y Corbin, Juliet *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Antioquia. Contus. 2002
11. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) *Encuesta Permanente de Hogares (EPH) (2003 y 2017)* Cuestionario individual, terceros trimestres, 2003-2017. Web. 09 Jul. 2020.
12. Instituto de Investigaciones Estadísticas y Económicas (IIEE). *Informe provincial*. San Juan: Ministerio de Hacienda, Gobierno de San Juan. 2017.
13. James, Daniel *Resistencia e integración. El peronismo y la clase trabajadora argentina 1946-1976*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores. 2010.
14. Lazar, Sian. *Cómo se construye un sindicalista. Vida cotidiana, militancia y afectos en el mundo sindical*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores. 2019.
15. López, Emiliano y Schorr, Martín. El proyecto económico de cambiamos, su crisis y las alternativas posibles en Seoane, José y Roca Pamich, Belén *Salir del neoliberalismo. Aportes para un proyecto emancipatorio en Argentina*. CABA: Batalla de Ideas. 2019
16. Lévesque, Chirstian, y Murray, Gregor. “Understanding union power: resources and capabilities for renewing union capacity”. *Transfer, European Review of Labour Research*, 16(3), 2010: 333-350. Web. 09 Jul. 2020.
17. Robles, Bernardo “La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico”. *Cuicuilco*, 52, 2011: 39-49. Web. 05 May 21.



18. Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial (OEyDE). *Boletín de empresas por provincia según características de la firma*. Buenos Aires: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Web. 11 Ene 2017.
19. Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial (OEyDE). *Boletín de empresas por provincia según características de la firma*. Buenos Aires: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Web. 23 May 2021.
20. Offe, Claus y Weistenhal, Helmut. "Two logics of collective action: theoretical notes on social class and organizational form". *Political Power and Social Theory*, 1 (1), 1985: 67-115. Web. 09 Jul. 2020.
21. Martuccelli, Daniel y Svampa, Maristella. *La plaza vacía. Las transformaciones del peronismo*. Buenos Aires: Losada. 1997.
22. Maxwell, Joseph *Qualitative research design. An interactive approach*. California, EEUU: SAGE Publications. 1996.
23. Radiciotti, Luciana y D'Urso, Lucila. "Heterogeneidad en el sector Comercio. Una mirada sobre las relaciones laborales en el subsector shopping center". Senén González, Cecilia y Del Bono, Andrea (Comp.) *La revitalización sindical en Argentina: alcances y perspectivas*. Buenos Aires: Universidad Nacional de La Matanza. pp. 177-200. 2013.
24. Schorr, Martín y Wainer, Andrés. *Restricción externa en la Argentina: una mirada estructural de la posconvertibilidad*. Buenos Aires, Argentina: IADES. 2015.
25. Taccone, Juan José. *Crisis: Respuesta sindical*. Buenos Aires: Editorial Delta. 1971.
26. Taylor, John y Bogdan, Robert *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Editorial Barcelona. 1987