



## **La trama compleja de la acción sindical: los casos de ATE y UPCN<sup>1</sup>.**

**Nicolás Diana Menéndez<sup>2</sup>**

### Introducción

Comúnmente los trabajos que abordan el análisis de las organizaciones gremiales, asumen la constitución de lo sindical como un hecho dado, que posee una lógica monolítica, lineal, carente de contradicciones, etc. De este modo, se toma a los sindicatos y se los clasifica en relación con “otros”, ya sea el Estado, el peronismo, el mercado, otros sindicatos, etc (Fernández, 2002; Etchemendy, 2001; Murillo, 1997; Palomino, 1995, etc). Nuestra intención es abordar el análisis comparativo de dos sindicatos que operan en el mismo campo, pero analizando la conformación y dinámica cotidiana de la acción sindical tomándola como una relación compleja, inacabada, contradictoria, conflictiva, etc.

Una norma extendida de las relaciones laborales en la Argentina, y regulada por la ley de asociaciones sindicales (23.551), es la del monopolio de representación sindical por rama de actividad. En el caso que aquí nos ocupa nos encontramos con una excepción a esta norma, la coexistencia de dos sindicatos nacionales, ambos con personería gremial, que se disputan la representación de los trabajadores del Estado en todos sus niveles.

Estos dos sindicatos son la Asociación de Trabajadores del Estado (ATE) y la Unión del Personal Civil de la Nación (UPCN). La historia de ATE y UPCN es de larga data, el primero fue fundado en 1925, mientras que el segundo, si bien figura con ese nombre desde 1948, tiene como antecesor directo a la Liga de Empleados Públicos que también vio la luz en la segunda década del siglo XX. La relación entre ambas organizaciones no ha sido en absoluto lineal, muy al contrario conoce muchos altibajos a lo largo de los años. Sin embargo, podemos marcar como un punto de quiebre que ha profundizado las diferencias, el arribo al gobierno de Menem y fundamentalmente la implementación de las reformas neoliberales. En efecto, frente a ellas, los dos gremios se posicionaron de modo radicalmente opuesto (UPCN apoyó las reformas y se convirtió en un aliado del gobierno menemista, mientras que ATE se embanderó como uno de los más férreos opositores), generando entre ellos un marcado enfrentamiento.

Las grandes transformaciones que signaron la década del 90, tuvieron como uno de sus pilares las dos reformas del Estado, que impactaron directamente sobre los espacios de

---

<sup>1</sup> Este trabajo forma parte de una investigación más amplia que venimos desarrollando desde hace más de tres años y que se plasmó en nuestra tesis de la Maestría: “La representación sindical en el Estado: los casos de la Asociación de Trabajadores del Estado y de la Unión del Personal Civil de la Nación”.

<sup>2</sup> Lic. en ciencia política (UBA). Magíster en Ciencias Sociales del Trabajo (UBA). Doctorando de la Universidad de Buenos Aires. Becario del ceil-piette del Conicet. [ndiana@ceil-piette.gov.ar](mailto:ndiana@ceil-piette.gov.ar).

injerencia de ATE y UPCN. En términos generales, podemos mencionar como modificaciones que atañen directamente a las relaciones laborales, las siguientes: despidos masivos, congelamiento de la planta permanente y posterior implementación de modalidades de contratación precarias (muchas vigentes aún), firma de dos convenios colectivos<sup>3</sup>, y un nuevo escalafón para la función pública (SINAPA<sup>4</sup>). Todas ellas constituyen un marco general en que se inscribe el análisis que llevaremos adelante.

El universo al que delimitamos nuestro estudio es el del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación (en adelante MT). El abordaje metodológico es eminentemente cualitativo y está realizado en base a 26 entrevistas en profundidad realizadas a dirigentes de los dos sindicatos, a delegados y trabajadores del MT, y a funcionarios de otros organismos. También hemos utilizado documentos editados por los sindicatos, así como material bibliográfico.

El presente artículo está organizado del siguiente modo: en el primer apartado analizaremos las formas en que se establecen las relaciones al interior de cada uno de los sindicatos, tanto horizontales (entre distintas líneas internas) como verticales (entre dirigencia y comisión interna). Luego veremos en detalle muchas de las motivaciones y sentidos que motorizan la llegada y la permanencia de los militantes en cada sindicato, observando la interacción entre organización y militantes. En un tercer apartado, daremos cuenta de las estrategias y formas de lucha que implementan las organizaciones, deteniéndonos en la forma en que se vieron afectadas por la incorporación al ámbito público de la negociación colectiva. La última parte estará dedicada a analizar el modo en que interactúan y se superponen las dinámicas de la acción propia y la de la disputa entre los gremios. Finalmente ensayaremos las conclusiones.

## 1. La dinámica interna de las organizaciones

En los últimos años se han llevado adelante dos compulsas de afiliados en toda la Administración Pública Nacional (APN), a fin de establecer la representación de cada uno de los sindicatos en las mesas de negociación. En ambos casos la relación arrojada y avalada oficialmente es de 70% a 30% a favor de UPCN. Esto significa que ATE congrega a uno de cada tres trabajadores afiliados en la APN, y fundamentalmente, que en cada negociación UPCN sienta dos representantes y ATE uno. Estos resultados han sido también cuestionados por los dirigentes de esta última asociación, quienes sostienen que la relación es mucho menor. En palabras del secretario general de la ATE, Pablo Micheli: *“tenemos 200 mil afiliados en todo el país y en Estado Nacional 12 mil. UPCN acusa 12.800. Pero desafiamos al Gobierno y a UPCN a que convoquen a un plebiscito para que los empleados estatales opinen si están de acuerdo con el aumento y cual gremio representa mejor”*<sup>5</sup>.

Ahora bien, a nivel del MT las cosas se distribuyen de otra manera, la relación en términos de afiliados es muy desigual, y esto es reconocido por ambas comisiones internas. Si bien no contamos con datos certeros, los diferentes delegados de los dos gremios reconocen que UPCN contaría en todo el país (esto es, incluyendo las unidades territoriales, ámbitos que

---

<sup>3</sup> En el año 1999 con la sola signatura del sindicato UPCN se firmó el primer convenio colectivo de la Administración Pública Nacional, y recién en 2005 se firmó el segundo convenio, esta vez refrendado por las dos organizaciones sindicales.

<sup>4</sup> Sistema Nacional de Profesión Administrativa.

<sup>5</sup> Diario Página 12, 21 de abril de 2006.

nosotros excluimos de nuestra investigación) con poco más de 700 afiliados, mientras que ATE rondaría los 100.

Asimismo, si nos centramos en la conformación de las bases de uno y otro sindicato, observamos que entre los afiliados de UPCN la amplia mayoría pertenecen a la planta permanente; al respecto vale aclarar que esta agremiación recién permite afiliarse a los contratados cuando estos ingresan a la modalidad del artículo noveno de la ley marco del empleo público (25.164)<sup>6</sup>. Por el lado de ATE, lo notorio es que la gran mayoría pertenece a los sectores de contratados, ya sean pasantías, asistencias técnicas, decreto 1184, etc. De hecho, entre las reivindicaciones llevadas adelante por los dos sindicatos, en un principio se establecieron algunas diferencias en términos de representación que se expresan en la composición de sus bases. De hecho al interior de la ATE existe en el MT una organización de trabajadores contratados que expresan sus particulares demandas (aunque no sólo ellas), que se bautizó con el nombre de agrupación Germán Abdala, en referencia al ya desaparecido dirigente de este sindicato.

### 1.1. UPCN: diferenciación funcional y jerárquica.

Las conformaciones de cada una de las comisiones internas del MT, muestran asimismo diferencias de importancia entre sindicatos. Entre los delegados de la Unión del Personal Civil de la Nación, es difícil encontrar una voz discrepante con las políticas generales del gremio, lo que está lejos de significar la ausencia de disidencias. Evidentemente, esta organización, como todo actor colectivo no es un ente monolítico, sino que a su interior está atravesado por diferentes lógicas y percepciones; pero si marcamos un arco que vaya del mayor nivel de conflicto interno (expreso) al menor nivel de conflicto, siempre en términos relativos, nos encontramos con que este sindicato se ubica cómodamente más cerca de este último extremo. Como iremos desarrollando en este punto, dos características distintivas de UPCN son sus altos niveles de verticalismo y organicidad. La pregunta que iremos tratando de responder es como consigue este sindicato alcanzar los (aparentes) altos niveles de consenso.

*-“ no, no hay internas, creo que todos estamos dentro más o menos dentro.... No, no, no se ha presentado ninguna lista, al menos que yo tenga conocimiento... y estamos próximos a una elección..., y ya ves que no hay ninguna posibilidad, ninguna lista que se haya presentado o que uno presuponga que se va a presentar. No, no hay gente trabajando para otra lista,... no hemos recibido una visita de nadie que nos diga: “Mirá... estamos en desacuerdo con esta conducción... queremos, esto o aquello... No... Por el contrario, la gente acompaña...” (Delegado de UPCN del MT/planta permanente).*

Esta característica que observamos a nivel de la comisión interna, parece ser una condición general del sindicato: el alto nivel de consenso interno. En primer lugar, hay que destacar que desde la normalización del gremio a la vuelta de la democracia, la lista Blanca que encabeza Andrés Rodríguez, actual secretario general, no ha tenido alternancia en la dirigencia. De hecho, en UPCN se da una condición que es común a la mayoría de los sindicatos en la Argentina, la presencia de una sola lista en las elecciones internas. De este modo es sumamente difícil que una línea interna pueda surgir para disputar la conducción, en

---

<sup>6</sup> Esta modalidad es una suerte de planta transitoria, en donde se reconoce, además del vínculo laboral, la mayor parte de los derechos de un trabajador de la planta permanente, a excepción de la estabilidad.

los hechos se aspira a las listas de unidad o consenso, que permiten negociar dentro de la lógica de los grupos dominantes y asegurarse grandes cuotas de poder<sup>7</sup>.

*“..acá siempre hay lista única, siempre se resuelve que sea así. Cuando se han intentado mas listas la dirigencia se encarga, a través de negociaciones, de generar los acuerdos para la lista única, así que siempre termina en lista única” (Delegada de UPCN del MT/ Planta permanente), .*

Repasando los documentos, entrevistas en varios niveles, y artículos, el tipo de críticas que se encuentran a nivel de la militancia es muy reducido<sup>8</sup>. Por el contrario al nivel de los afiliados, que no poseen mayor compromiso que el pago mensual de la cuota sindical, la crítica hacia el sindicato por los más variados motivos es mucho más común.

Este consenso general, posee varias explicaciones posibles. Por lo pronto, señalaremos que este sindicato se inscribe dentro de la lógica peronista dominante, es decir, responde a muchas de las concepciones y características que desde mediados de la década del cuarenta han sido comunes al sindicalismo más tradicional. En ese sentido la filiación peronista, y la referencia al partido justicialista son una constante entre sus filas, lo que establece un marco de pertenencia y referencia ideológica significativo. Esto permite inscribir muchas de las concepciones y prácticas de la organización, en una lógica más amplia en donde entra en juego el partido peronista, y en una cosmovisión legitimada también al nivel del partido.

*“No, y dentro de UPCN lo mismo, porque era una de las características que tenemos nosotros como gremio es... eh... cómo te puedo decir, una adhesión al peronismo bastante clara”. (Delegado de UPCN del MT/planta permanente)*

*“Ahora, históricamente los sindicatos han sido peronistas. Es decir, la mayoría de los que integramos los sindicatos somos peronistas. Ahora nosotros no marchamos constantemente con la bandera peronista. Es decir, sí como acto...como grito de guerra cantás la marcha peronista. Es decir, la figura emblemática de Evita, del propio Perón. Pero es porque es un sello para la sociedad toda. Hasta el que no es peronista. Ya trasciende. Es parte de la historia”. (Dirigente de capital de UPCN)*

Respecto de la referencia al partido es elocuente, la necesidad de muchos miembros de esta organización, en todos sus niveles, de justificar los posicionamientos políticos del sindicato durante el gobierno de Menem. Es sabido, que la UPCN adscribió institucionalmente al menemismo, durante todo el período de su gobierno, e incluso le otorgó su apoyo, en las elecciones de 2003 cuando el PJ estaba sumamente dividido y la fracción menemista había perdido por lejos su carácter dominante. Ahora bien, una percepción general es que para algunos miembros de la UPCN, a la hora de justificar el rol del gremio en los 90,

---

<sup>7</sup> Gaudio y Domeniconi (1986) sostienen respecto de las elecciones sindicales: “desde el punto de vista de la auto perpetuación de la dirigencia, el sistema de partido único cumple funciones más sutiles que las de una mera oligarquía burocrático-administrativa. Su existencia reduce las probabilidades de que se desarrolle una oposición organizada. No sólo dispone de los recursos del aparato sindical, sino también de los de la misma agrupación, para movilizarlos contra quienes puedan intentar conformar una alternativa de poder interno y/o pretender ser elegidos. Además, puede neutralizar a los potenciales competidores ofreciéndoles roles “políticos” dentro del propio “partido” y/o en la jerarquía político-administrativa del sindicato”.

<sup>8</sup> Con el término militancia nos referimos a aquellas personas que tienen un compromiso mayor que la mera afiliación al sindicato, esto es, los dirigentes, delegados, y algunos que sin ser delegados tienen alta participación en las actividades del gremio.

sienten una profunda incomodidad, aunque no se expresan arrepentidos ni muy críticos ni de ese gobierno, ni de su apoyo; sí observamos una marcada necesidad de justificar su accionar como el de un camino sin salida, destacando los aspectos positivos de la década, y omitiendo los negativos, pero asumiendo implícitamente las duras consecuencias de las políticas del período.

*“pese a toda la crítica de los 10 años de neoliberalismo...entre paréntesis... (/)  
Es decir, eso por una lado, pero por otro lado había una realidad inevitable, la globalización con la caída del Muro de Berlín ya era... Es decir, porque a veces, yo creo que en el análisis, cuando uno hace... no, no, ve la historia, el contexto general, ¿viste? De que... en único sector que predominaba era el liberalismo... a través de EE.UU. que había quedado como única potencia y después todas las crisis económicas que se produjeron como consecuencia... de haber quedado en el centro una sola política económica, que era la liberal. Y al habernos abierto, digamos, a... en general a la economía mundial... y que bueno, aparte había todo un tema de desregulación que era una demanda de tipo social... Y que hoy no creo... es decir... por los resultados sí, que fueron bastante brutales... (...)O sea, de hecho quedaron cuestiones positivas que si no los hubieran podido remontar después de la crisis de De la Rúa, o sea, que algo quedó en el camino. O sea, la infraestructura general, en la parte de telecomunicaciones... caminos...” (Delegado de UPCN del MT/planta permanente)*

De los discursos se desprende que los cambios a nivel mundial en la economía expresados por la globalización; el discurso neoliberal predominante; así como las demandas sociales de desregulación y reforma del Estado, son tomados como realidades inevitables, de un mundo que ha cambiado. En esta nueva sociedad, los actores sociales y políticos deben asumir un rol diferente, adaptado a los nuevos esquemas. El sindicato no es una excepción en ese sentido, por el contrario, se requiere de gremios responsables y modernos que aspiren no a la confrontación, sino a la negociación.

Si observamos al nivel de la organización, vemos que el sindicato adhiere institucionalmente a la estructura del PJ, y que entre sus dirigentes algunos se encuentran ocupando cargos institucionales en el Partido justicialista. Por mencionar sólo uno, su secretario general, ocupa actualmente el cargo de vicepresidente del PJ de la Capital, secundando a Alberto Fernández, actual jefe de gabinete.

Otro elemento central para analizar, que aparece como un costado de este mismo aspecto, lo constituyen las relaciones que se establecen entre la comisión interna del MT y el consejo directivo, ya sea nacional o de la capital, al cual reporta. Aquí observamos también una concentración de poder respecto de muchas decisiones, fundamentalmente las de carácter más comprometido. En efecto, las relaciones con el empleador por temas importantes son manejadas por la dirigencia del gremio, muchas veces haciendo caso omiso de las demandas de la base. El secretariado ya sea seccional o nacional, despliega una injerencia significativa en las distintas delegaciones que coordinan. Probablemente en el caso del MT, organismo estratégico desde el punto de vista de las relaciones laborales, esta injerencia sea mayor que en otras delegaciones. En otras palabras, ante la posibilidad de conflicto laboral en este particular organismo de la APN, que se encarga justamente de las relaciones laborales, muchas veces ocurre, que la dirigencia gremial opta por contener el conflicto sectorial para no generar “ruido” en este Ministerio; esto es, la cuestión sectorial se ve subsumida a sus aspectos políticos (Diana Menéndez, 2007).

*“Bueno, indudablemente nosotros consultamos... este... la mayoría de los pasos que damos... este... Hay una... una interrelación, es decir, todo lo que hacemos... tiene que ser... tiene que estar en conocimiento con el sindicato como para aunar criterios y este... y que ellos estén empapados de toda la situación. Cuando hay conflicto primero seguimos una serie de pasos, digamos, por llamarlos de alguna manera... Este... la idea de la conducción es tratar de ser los más dialoguista que se pueda... hasta que... indudablemente no quede otra salida que...” (...) Por supuesto que en los diálogos... en las conversaciones, este... eh... seccional capital está al tanto de todo; en algunas de esas conversaciones nos acompañan... este... miembros de seccional capital, depende lo que se esté tratando... si es un tema gremial o si es un tema... de cymat o... este, algún otro tema, viene la gente de la secretaria o de la gente que determina el secretariado y nos acompaña... este... en las gestiones... ellos mismos, con mayor experiencia como para tratar de destrabar la situación... Y vemos cómo podemos arribar a una buena negociación... O sea, que no... desde acá no se hace nada descolgado”.*(Delegado de UPCN del MT/planta permanente)

Existe una suerte de división del trabajo, en donde las relaciones políticas son llevadas adelante por la dirigencia. La estrategia política es allí definida, y como puede observarse en los relatos de los delegados en el MT, las decisiones finales son tomadas en esa instancia. Al nivel de la delegación, casi no se toman medidas en términos colectivos sin la aquiescencia de los dirigentes. En este sentido, el nivel de verticalismo es un aspecto central, que se evidencia en toda la batería de acciones que se llevan a cabo. Este rasgo, no es visto por los miembros de la organización necesariamente como negativo. En primer lugar, lo “orgánico” es considerado en sus discursos como un “valor” loable, es una virtud responder colectivamente a un mismo mandato; el diálogo tanto hacia fuera como hacia el interior de la organización, es el principio de la acción (y en muchos casos también el fin). Lo contrario, el disenso, las divergencias importantes, son concebidas como perniciosas para el buen desarrollo de la actividad gremial:

*“no, no, no , nunca tuve relación ni choques, yo todo lo que hago..., digamos este es un organismo piramidal, todo lo que hago es porque viene de arriba o yo propongo arriba y me lo aceptan, es así, se maneja así, porque sino ..., pero también sino se transforma en una anarquía y eso también ..., es sacado mas bien del sistema marxista de izquierda”.*(delegada de UPCN del MT/contratado)

Tanto es así, que cuando se refieren en términos negativos al otro sindicato nacional (ATE), una de sus actitudes que critican es la falta de un discurso unificado, expresado en su alto nivel de disenso interno:

*“..la llegada que tienen..., el discurso, o sea el discurso al que apuntan es totalmente distinto y fundamentalmente UPCN es más homogéneo en las decisiones o sea van todos para el mismo lado, te guste o no te guste, se alinean y van; ATE es como que es más heterogéneo y da mucho a la duda, o sea, acá te viene a ver un delegado y te dice una cosa y viene otro y te dice otra, o sea y eso siembra duda, esa es la diferencia que yo veo fundamental”*(delegado del UPCN del MT/ contratado<sup>9</sup>).

Hay todavía otras características que este sindicato comparte con los rasgos “típicos” del sindicalismo de la matriz nacional-popular tal como lo describen Martuccelli y Svampa (1996): “el nuevo sindicalismo es la adaptación, a través de un discurso de aceptación, a una concepción liberal de la economía y la continuación de las prácticas políticas propias del

---

<sup>9</sup> En los casos en que citamos delegados de UPCN con la referencia contratados, nos referimos exclusivamente a la modalidad híbrida del artículo 9 de la ley Marco del Empleo Público ya citada, que habilita formalmente la representación sindical.

modelo nacional-popular, a saber: la vinculación con el sistema político y la reafirmación, en un lenguaje decisionista, del rol del conductor”. De la vinculación con el sistema político ya hemos dicho bastante, ahora nos referimos a este segundo aspecto, al lugar del “líder”, del dirigente destacado, carismático e insustituible, que expresa cabalmente la voz de los representados y sobre el cual se deposita la mayor confianza. La acción del líder es la acción debida. Ese lugar está ocupado en UPCN por el ya mencionado Andrés Rodríguez, quien asume la conducción de la seccional Capital Federal en 1984 y ocho años después, en 1992 accede a la secretaria general del gremio, cargo que ocupa hasta la actualidad (asimismo, a la fecha, es secretario de relaciones institucionales de la CGT).

*“Y bueno, a partir de ahí, es decir, en la figura de Andrés que es un tipo de una personalidad muy grande...es decir, una...que vos lo escuchás y te convence, y que tiene valores muy fuertes. (...) es un tipo totalmente que vive elucubrando como construir. Cuando vos vivís pensando como podés construir, como vos podés aportar el resultado es que construís poder.” (Dirigente de capital de UPCN)*

*“Creo que después de la intervención... este... sube... asume Andrés con una nueva visión de lo que es el... este... de lo que era el sindicalismo de ese momento... eh... creo que por eso la gente lo acompaña. Lo acompaña en aquel momento y lo acompaña ahora, ¿no?... tiene una... este... una visión pro activa, es decir, este... ve los problemas antes de que surjan. Entonces... eh... va... en este momento él ha incorporado una serie de cambios sumamente positivos, por distintas secretarías... que abordan los diferentes problemas... eh... más sectorizados.” (Delegado de UPCN del MT/ planta permanente)*

Se puede observar en estos testimonios el espacio otorgado al “líder”. Un lugar de plena confianza, él resume los mejores valores de la organización, a él se deben muchos de sus logros e innovaciones. Si bien vale aclarar que Rodríguez no es un líder de masas, que moviliza a miles de trabajadores, para los miembros orgánicos de la organización, este dirigente se constituyó en irremplazable, y encarna “lo mejor de todos nosotros”.

## 1.2. ATE: la acción sindical entre la concertación y la disputa.

Las articulaciones características de este sindicato, varían considerablemente de las que hemos expuesto respecto de su “par representacional”. En primer lugar la composición de la comisión interna cuenta con un alto número de trabajadores precarizados vía contratos, en sus distintas modalidades. Esta es una de las políticas innovadoras de la ATE, que incluso expande su concepción hacia la Central de Trabajadores Argentinos (CTA), quien también amplió su representación a los trabajadores en sus distintas condiciones (desocupados, informales, autónomos, etc). La paradoja que se produce es que sus delegados y afiliados con contratos, en rigor, no están amparados por las normativas del derecho laboral individual, ni colectivo. De este modo, si el MT en su carácter de autoridad laboral en términos generales, hubiera cuestionado la legalidad de los delegados contratados, estos se hubieran visto en principio imposibilitados de actuar como tales. Por supuesto que hubiera generado una posición difícil para la autoridad legal, puesto que hubiese tenido que admitir la existencia de trabajadores en negro, o de relaciones laborales encubiertas en su propio seno. No obstante, lo cierto, es que esto no ha sucedido, y en los hechos muchos trabajadores contratados o pasantes ofician de representantes del resto de los trabajadores en la Administración Nacional.

Así como se observa esta heterogeneidad contractual conformando la comisión interna en particular y el conjunto de los afiliados en general; se evidencia una heterogeneidad ideológica en la misma junta interna. Hay que destacar que al interior de la Asociación de

Trabajadores del Estado, se encuentran varias corrientes políticas expresadas, que se disputan el acceso a los cargos, y las representaciones locales y generales. La línea hegemónica desde las elecciones de 1984, es la que históricamente lideraron Víctor De Gennaro y Germán Abdala y que hoy conduce Pablo Micheli, actual secretario general de ATE. Esta lista es conocida como lista verde, y se ha impuesto sistemáticamente en las elecciones del gremio con muy altos porcentajes, y hasta hoy día es claramente hegemónica. Su conformación es bastante heterogénea y suele hablarse al interior del sindicato de “varios tonos de verde”; en ella se encuadran gran parte de los miembros procedentes del peronismo de izquierda, y muchos independientes también con marcado perfil progresista.

Otra corriente destacable dentro de ATE es la denominada “GRANATE”, esta agrupación, crítica de la conducción oficial de la lista verde, nuclea a miembros más vinculados a la izquierda tradicional. Posee fuertes nexos con partidos políticos como la ex Izquierda Unida y el Partido Obrero, es dominante en algunas juntas internas, como en el caso resonante de la comisión interna del Hospital Garrahan, que responden a esta línea, y se encuentra en abierta oposición a la conducción oficial del gremio. También existen agrupaciones más chicas como la “lista Violeta y Roja”, también sumamente crítica de la conducción oficial y vinculada a partidos de izquierda como el PTS. Y una cuarta corriente que se presentó en las últimas elecciones de la capital federal fue la “lista Verde y Blanca”, que responde a un sector de la CGT, vinculado con Moyano, y que pretendía la vuelta de ATE a la Confederación General del Trabajo.

En la comisión interna de ATE del MT están representadas en mayor o menor medida tres de estas líneas: la verde, la granate y la violeta y roja. Actualmente la corriente oficial es mayoritaria, si bien hubo recientemente una comisión, ya disuelta, más vinculada a la lista granate. Evidentemente, esta comisión no es muy homogénea en ese sentido, y se distancia ampliamente de la realidad que observamos en el otro sindicato.

*“Ahora, digamos que... como hay bastante divergencias en la junta interna, ¿no?, aún cuando sea oficialista... ahora hay unos matices de verde yo a veces les digo... verde más claro, verde más oscuro, hay distintas tonalidades de verde. Esto de que parece un arco iris... Eh... de todas formas y esas distintas tonalidades lo que muestran son algunas divergencias con la línea oficial de De Gennaro y de Micheli... etc, etc. No cuestionan, digamos, la línea de ATE oficial sino cuestionan algunas corrientes internas de la lista oficial, ¿no? Hasta ahí llega su disenso... eh... no hay... pero digamos que... por lo menos lo que yo vi... y yo siendo en alguna medida... que ...con la junta interna el más crítico o más de izquierda se podría decir... yo no tuve nunca ningún problema para participar.” (Miembro de la junta interna de ATE/ planta permanente)*

ATE es, si se quiere, un crisol. Allí convergen líneas político- ideológicas de las más variadas. La aplastante mayoría de sus miembros, se encuentra dentro de lo que podríamos denominar el “campo del progresismo”. Con este concepto nos referimos a aquellas personas y sectores que ocupan el amplio arco ideológico que va desde la socialdemocracia a la izquierda más radicalizada. Ahora bien, como sabemos, “el campo del progresismo” en la Argentina, es sumamente complejo, y encuentra en su interior una dinámica de disputas internas, que muchas veces adquieren magnitudes significativas. Esta misma diversidad y disputas se expresan al interior de este sindicato, que de alguna manera las condensa. La dinámica de la relación entre niveles, entre junta interna y dirigentes se complejiza y por tanto el tipo de vínculo que se establezca dependerá en grado variable del nivel de relación u oposición que exista entre cada junta y el secretariado.

*“Eso depende de cada... de cada... junta interna, y de la capacidad de movilización que tenga la junta interna. Hay juntas internas que son muy sólidas...y que ejercen muy fuertemente su representación dentro del sindicato, por el hecho de que tiene muchos monos atrás, digamos. Eh... no es el caso nuestro pero...este... tampoco nos vemos como muy presionados por...(/) Podrás a veces llevarte mejor, a veces llevarte peor...ATE tiene también sus puterios internos. En los últimos tiempos ... estos puterios han hecho alineamientos que nos han afectado el funcionamiento de las juntas. También hubo una intervención desde ATE... capital y nacional al interior de... (/) de la junta del ministerio y su representación. Pero, digamos... por ser molesto, no me parece peligroso (/) es molesto no más, pero no me parece peligroso”. (Delegado de ATE del MT/planta permanente)*

El nivel de injerencia posible sobre las comisiones internas por parte de la dirigencia, parece ser bastante escaso en este sindicato. Si bien, en aquellos organismos en donde los delegados sean predominantemente oficialistas probablemente los lineamientos políticos emitidos en la cúspide descenderán hacia la base sin muchos reparos; siempre es posible encontrar expresiones divergentes a su interior.

Ahora bien, una pregunta que surge entonces es ¿Qué hace posible que en ATE se expresen tantas voces disidentes, a veces en extremo, máxime tomando en cuenta que en UPCN esas voces son casi marginales?.

En principio hay al menos tres explicaciones posibles. En primer lugar, un aspecto que evidentemente guarda una relación fuerte entre lo declamado y lo actuado por los dirigentes de este sindicato, se trata de la posibilidad real de expresión de las distintas posturas político-ideológicas, y la posibilidad de disputar espacios al interior de la organización. Es decir, ciertos principios de democracia sindical, más allá de los cuestionamientos de muchos sectores, están presentes de manera real (no sólo formal como sucede en la mayoría de estas organizaciones), se evidencia un piso mínimo de competencia fehaciente por los cargos en disputa, entre distintas corrientes. Esto conduce a la segunda explicación, la posibilidad de qué muchos trabajadores que componen lo que hemos denominado “campo del progresismo”, y que se distancian ideológicamente del proyecto de la dirigencia, encuentren en este gremio la posibilidad de disputar poder, dentro de una estructura sindical establecida y reconocida, con todas las ventajas que ello implica. A lo que hay que sumar que el proyecto político y social expresado en la CTA, conlleva inevitablemente la búsqueda de la convergencia política de la mayor parte de los sectores del “campo del progresismo”.

Pero hay una tercera explicación para este fenómeno, que creemos también dice mucho sobre la características del proceso interno de la UPCN. Nos referimos al hecho de la coexistencia y disputa entre dos organizaciones sindicales con diferentes proyectos, concepciones, estrategias y formas de organización (Diana Menéndez, 2005 y 2007). Hay una suerte de interjuego que opera entre las dos organizaciones. Nuestra hipótesis al respecto es que para muchos trabajadores que están disconformes con las prácticas sindicales, y que están dispuestos a llevar adelante acciones modificadoras de tales prácticas, encuentran entre las filas de la ATE, posibilidades de participar, que les están negadas en la UPCN, donde todo es más rígido, más formal y en donde prácticas y discursos llevan la impronta de la verticalidad. De este modo, entre aquellos dispuestos a llevar adelante transformaciones a nivel sindical se sienten mucho más atraídos a disputar espacios en ATE que en UPCN; opción negada a muchas agrupaciones que deben desplegar sus estrategias dentro de estructuras de representación monopólicas y mucho más inflexibles, como es el caso del cuerpo de delegados de subterráneos de Buenos Aires con relación a la Unión de Tranviarios de Argentina (UTA) (Abal Medina; Arias; Crivelli y Diana Menéndez, 2007).

En suma, muchas de las voces disidentes dentro de ATE, se acercan en un primer momento como canal de expresión y militancia en virtud de las posibilidades abiertas a la participación. Participación que en general esta exenta de requisitos formales, como podría ser la exigencia de ser delegado para participar de las reuniones de junta interna. Entre las banderas que este sindicato levanta se encuentra justamente la constante invitación a los trabajadores a participar en los distintos ámbitos.

*“En un determinado momento cuando me junto con esta gente de la junta interna, porque me pareció que era gente que proponía la asamblea como espacio de discusión y como espacio de debate y como espacio de clase también... Me, me... acoplo a esta idea pero me acoplo, digamos, fuera... extra la junta interna, extra ATE..” (...). “Y porque de hecho... primero porque en el momento fue ATE el que me abrió las puertas para poder participar en una junta interna... Y me la abrió de una manera poco tradicional, o sea, porque en el transcurso de una o dos semanas de trabajar con ellos, ya me daban la posibilidad de... participar en todas las reuniones, de que si quería hablar en una asamblea, si quería ser una especie de delegado... de trabajar en el tema de los petitorios, en el tema de las reuniones con las distintas autoridades”. (Miembro de la junta interna de ATE del MT/planta permanente)*

Por otra parte, también hay que resaltar las condiciones en que se distribuyen poder y roles entre los dos sindicatos, ATE y UPCN. Este último posee una importante política de distribución de incentivos selectivos, tales como la obra social, formación (en todos los niveles, desde primaria hasta postgrado), descuentos, etc, que sobrepasa en mucho los distribuidos por ATE. Esta circunstancia tiene como resultado que aquellos trabajadores más inclinados a acercarse al sindicato a partir de tales incentivos, sean más proclives a afiliarse al gremio perteneciente a la CGT que al que milita en la CTA. De esta manera, en términos tendenciales, se produciría una suerte de filtro entre los trabajadores que llegan a afiliarse a los sindicatos: aquellos que lo hacen con fines más “utilitaristas”, se afiliarían a UPCN; lo que implicaría que aquellos que llegan a llenar la ficha de afiliación de la ATE, lo harían por razones distintas a la utilidad otorgada por los incentivos selectivos, por el contrario, su actitud estaría más próxima a la dinámica de la acción colectiva y la afinidad ideológica, que a los beneficios de tipo individual.

Nos resta mencionar en este apartado, que no se observa en ATE una relación con el líder en los mismos términos que en UPCN. Si bien Víctor de Gennaro es una figura excluyente de este sindicato, el mismo ha tenido alternancia en el cargo de secretario general, y no es referido en los términos de un líder irremplazable, de hecho desde hace unos años milita más activamente en la CTA que en ATE. Sin embargo existe un elemento que se emparenta bastante con la relación con el líder, y es el culto a la personalidad pero de un líder ya desaparecido: Germán Abdala, quién encarna todas las virtudes del militante y es presentado como una suerte de “mito federador”, como sostienen Martuccelli y Svampa (1997: 297-298): “Este peso relativo del culto a la personalidad debe ser interpretado como la expresión de una doble necesidad. Por un lado de una necesidad institucional, a fin de reforzar a través del mito de origen el corte fundacional que separa a ATE tanto de su propio pasado como del resto de la tradición sindical argentina. (...) Pero por otro lado, esta actitud responde a la necesidad de los propios delegados por recomponer imaginariamente aquello que en la realidad se separa siempre, se opone a veces, a saber: la ejemplaridad ética y el imperio de los resultados”.

## 2. Las cosas del querer: motivaciones y sentidos de llegada al sindicato y de su permanencia.

En este acápite queremos abonar a lo que sostuvimos recientemente. La idea es observar y analizar las motivaciones y sentidos de la participación en los sindicatos, en lo expresado por los delegados y militantes. De este modo podremos comprender otro aspecto que interviene en las dinámicas que se establecen al interior de cada gremio y también las lógicas hacia fuera de los mismos.

Entre los trabajadores que sienten mayor afinidad por ATE y mantienen al menos un grado mínimo de participación, encontramos en primer lugar fuertes motivaciones ideológicas. En la mayoría de los casos estos trabajadores se definen como de “izquierda”, y consideran a este sindicato como un espacio en el cual es posible llevar adelante ciertas reivindicaciones, más allá del grado de coincidencia con la línea oficial.

*“..creo que ATE sigue algunos principio que no negocia... o sea... Y estamos tomando un camino más largo que a veces tiene sus costos... costos fuertes, pero... creo que ahí quedó claro en la actitud de cada sindicato. Y lo que se ve también son...ciertas actitudes personales, creo que los compañeros lo que ven es que... con las falencias y las fallas y todo ven que los que estamos en ATE somos como ellos. Estamos trabajando como ellos, le ponemos el hombro al Estado... y... que no estamos en ATE por otro interés... Creo que ahí hay una diferencia y bueno, políticamente... eh... también, por supuesto...Empezando porque ATE está en otra central, está en la CTA, es uno de los principales sindicatos...y no es lo mismo estar en la CTA que en la CGT... las diferencias políticas son muy claras” (Afiliado a ATE del MT/Contratado)*

Muchos de estos trabajadores poseen además cierta trayectoria de militancia y/o participación anterior, ya sea sindical, universitaria, en partidos o asambleas barriales. También cabe destacar que un rasgo común de parte de estos trabajadores es su condición de universitarios relacionados con carreras pertenecientes a las ciencias sociales, tales como trabajo social, sociología, economía, etc..

*“Y yo te diría por, por... por una convicción ideológica. Este... creo que llegué a la actividad sindical... de la misma manera que llegué a ser licenciado en relaciones laborales, me interesa mucho el tema del trabajo... este... y de los trabajadores en particular... este... Y aparte porque siempre he tenido una militancia...activa en distintos ámbitos, el estudiantil, político, social, este... y de acá no me podía escapar (risa leve) Es una cosa que...” (Delegado de ATE del MT/ contratado)*

*“yo siempre estuve afiliado a algún sindicato... o sea, trabajé en la Coca- Cola en Salta y estuve afiliado a Sutiaga; trabajé en un hotel y estaba afiliado a Gastronómicos, en la época en que todavía se cobraba el laudo gastronómico. Eh... estuve afiliado a SMATA que estuve trabajando un par de agencias de autos, que ahí corresponde el convenio de SMATA; y estuve afiliado a Empleados de comercio, en la época que estuve trabajando, durante cuatro años, en una empresa comercial. Eh.. así que cuando entré a trabajar al Ministerio de Trabajo, lo primero que... me cabía era afiliarme a algún sindicato”. (Delegado de ATE del MT/ Planta permanente)*

Por otra parte es común encontrar referencias al sindicato como representante de intereses de clase, trascendiendo la perspectiva sectorial. En ese sentido la militancia se inscribe más como un medio de transformación social. Está muy presente en los casos, sobre la superficie o subyaciendo, la aspiración a un proyecto político, a la modificación de las estructuras sociales, aunque se considere el aporte propio como insignificante. Los relatos de los militantes de esta organización están plagados de referencias políticas y sociales generales que declaman sistemáticamente la necesidad de la transformación social (en muchas de sus versiones).

De este modo, vamos identificando algunas pautas generales que dan cuenta del tipo de relación que se establece entre organización sindical y bases militantes, y afiliada en general, que parece característica de ATE. En primer término, si bien hay grados de participación y compromiso, en términos generales se puede observar que la distancia que separa una y otra esfera es breve. Como dijimos, el principal vínculo que se establece tiene que ver con la afinidad ideológica, en tal sentido, es muy posible que, expresado en términos de Hirschman (1977), la *lealtad* hacia la organización este estrechamente condicionada por las percepciones sobre las prácticas políticas de la organización. Para quienes se encuentran en sintonía ideológica con la dirigencia, mientras las prácticas generales sean consideradas coherentes o enmarcadas en la escala de valores y principios generales, no es esperable que abandonen la organización (*salida*); si se considerara que existen faltas a los principios, habrá seguramente niveles de identificación y de percepción que volverán más o menos potencial la protesta (o voz) y/o la *salida* de la organización de cada miembro (Pizzorno, 1989; Hirschman, 1977). Al respecto, en otros trabajos se ha resaltado que para muchos de los delegados de ATE la acción gremial constituye un principio estructurante de la vida personal, un lugar central de sentido desde el cual se construyen las identidades (Martuccelli y Svampa, 1997). Desde ese punto de vista, el costo del abandono de la organización sería para estos miembros muy elevado, en la medida en que están en juego configuraciones identitarias (Pizzorno, 1989).

Por otra parte, para quienes se encuentran dentro de la organización pero discrepan fuertemente con la dirigencia, es menos probable que abandonen el sindicato dado que- en un sentido político- su relación es más utilitaria. Utilitarismo entendido no en virtud de incentivos selectivos, sino como medio, como espacio en donde poder disputar lugares de poder para llevar adelante el propio proyecto político. En este sentido, para estos miembros se produce una lógica doble, por un lado no poseen una identificación fuerte con el sindicato, y explican su participación en tanto disputa de poder; pero por otro lado, adscriben a muchos de los principios declamados por la organización, aunque denuncien que no se respetan. En términos de Hirschman (1977) estos miembros serán más proclives, y de hecho así funciona actualmente, a alzar la “voz”, mas no a abandonar la organización. Aunque también es posible pensar en un umbral (si bien muy elevado), más allá del cual pierda sentido para estos trabajadores, construir poder y disputar espacios “desde adentro”. La existencia de tal umbral evidenciaría al menos un grado mínimo de identidad con la organización, que estaría dado por la pertenencia al “campo del progresismo”.

De lo que estamos seguros, es que en uno y otro caso, el bien en juego siempre será planteado en términos políticos, porque ésta es la lógica primaria y fundamental del vínculo entre miembros y organización. A ello hay que agregar que de parte del sindicato existe una búsqueda constante de diferenciarse de las políticas tradicionales de distribución de beneficios materiales. La definición de su perfil político ideológico, esta orientada a la construcción del militante comprometido con la causa, con el proyecto transformador. Las aspiraciones del sindicato están referidas fundamentalmente a la lógica del compromiso, y en ese sentido a la generación de una suerte de “conciencia de clase” en los trabajadores, que es vista como muy deteriorada en los últimos decenios.

*“En ATE queremos que se queden. Nos preocupa y nos enoja la falta de participación y, justamente por eso, relegamos cualquier otra cosa con tal de garantizarla. Entre otras cosas relegamos la tarea de afiliar. Lo sentimos jerárquicamente inferior. Ganar un compañero para la discusión y la pelea es –para cualquier militante de ATE- mil veces más importante que afiliarlo” (...)* “Porque ATE no es lo que es por su cantidad de afiliados solamente, sino por haber sobrellevado estos

*años con una combinación de coherencia e iniciativa en cada compañero que forma parte de esto, y una concepción de poder que ubica a la capacidad de la gente en el centro del “tablero”, de la pelea contra el modelo económico”. (Cuadernillo de capacitación de delegados de ATE)*

La pretensión de constituir un perfil de militante comprometido con la causa de la transformación social, desinteresado, combativo, etc., choca en muchas ocasiones con las necesidades sindicales más tradicionales e incluso con los requerimientos de demandas sectoriales de los trabajadores que representan. Desde ese punto de vista, esta agrupación vive la necesidad de la afiliación, sobre la que se erigen gran parte de los recursos formales e institucionales de los sindicatos (tales como los ingresos por cuota afiliatoria, las “contribuciones voluntarias” que realiza el Estado empleador, las compulsas que definen la representación de cada gremio en el marco de la negociación colectiva, etc); como una política degradante, y en algún punto contradictoria, en la medida en que la asocian con prácticas clientelares del sindicalismo en general y de UPCN en particular, de las que quieren diferenciarse deliberadamente.

*“Es preciso asumir que, para nuestros militantes, es mucho más fácil llamar a participar que a afiliarse. Tenemos tan arraigado que nuestra acción gremial y política tiene por destinatario al conjunto de los trabajadores; tenemos tan claro que se trata de una pelea estratégica, que a veces llegamos a considerar una “inmoralidad” el hecho de proponerle la afiliación a un compañero. Como decíamos antes, para organizar y defender a los trabajadores “no ponemos condiciones” y la afiliación es vista por muchos compañeros como una condición. La existencia de otros proyectos político-sindicales con los que convivimos cotidianamente- y de los que nos queremos diferenciar-refuerza esta tendencia”. (Extracto del cuadernillo “Soy de ATE”, campaña de afiliación 1995-1996)*

Del mismo modo son consideradas las políticas de distribución de incentivos materiales entre los afiliados. Se encuentra incorporado tan fuertemente el tema del compromiso, de la entrega militante, que para muchos de sus delegados encauzar los reclamos de tipo individual de sus representados, es vivido como una carga que no se corresponde con sus concepciones, expectativas y rol. Si bien ATE, como todo sindicato en la Argentina, otorga algunos servicios como turismo, guarderías, préstamos, convenios con clubes y colonias etc; estas prestaciones son consideradas accesorias, la cuestión es en todo caso como generar a partir del acercamiento “utilitario” del trabajador al sindicato, una actitud de compromiso con el resto de los trabajadores en tanto colectivo.

*“Pero sino al sindicato lo ven como eso, como un lugar donde satisfacer una necesidad inmediata: de turismo, de guardapolvos, de medicamentos, de lo que sea. Esa situación a mi me molesta mucho, por otra parte. (...) ese rol es el que tapa el otro. Entonces, vos le servís a la gente, si le provees las cosas. Creen que el delegado es el cadete que tiene que ir de la oficina al sindicato a traerle el guardapolvo para el pibe. Y no es así. El rol del sindicato es, cuando vos tenés algún problema, defenderte delante de tu jefe y sacar la cara por vos y hacer todo lo necesario para que a vos no te sancionen por una cosa que uno considera que es injusta. Para mí lo otro es secundario.” (Delegada de ATE del MT/ contratada).*

Un concepto que puede de alguna manera resumir estos sentires es el de “colectivo”, que es a donde apuntan las referencias y afanes del afiliado y militante a que aspira ATE. La

construcción del colectivo se encarna como un horizonte permanente, sostenido y anhelado, en los relatos de estos trabajadores. Esta construcción está estrechamente enlazada con la idea de proyecto político común y transformador, el colectivo como la forma de acceder y edificar ese proyecto, que lógicamente se encuentra volcado hacia el futuro.

En UPCN las cosas se producen de manera diferente, el sindicato es mucho más cerrado y formal en ese sentido. Los ámbitos de participación están bien definidos. Esta concepción se corresponde también con las definiciones respecto de sus finalidades. Efectivamente, para esta organización el rol del sindicato es el desarrollo de las actividades netamente gremiales, es decir, las específicas demandas y problemáticas sectoriales que son expresadas por los trabajadores del sector público, donde la UPCN tiene injerencia.

*“desde mi perspectiva perfecto, yo la verdad estoy., no puedo reclamar nada. Llego, me reciben, me dan un mate, lo que pedimos nos lo dan, nos apoyan, **nos invitan a los eventos que nos tienen que invitar...***

*- ¿**tienen espacios de discusión?***

*-claro, en las comisiones internas., por ejemplo mañana hay una reunión interna, de la comisión, nosotros estamos ahí, es mas yo tomo actas si quiero puedo discutir, o sea tomo nota de lo que pasa en la reunión, me prestan..., si paso algo que yo no escuche podemos frenar y., o sea le dan importancia al acta, y si puedo .., **puedo opinar tranquilamente, es mas te dan espacio, quieren que opinen los jóvenes, mas que nada por ahí por una nueva política que hay..***

*- ¿**vos participás de instancias..?***

*- si, si ,si **nos invitan a reuniones de juventud, donde se juntan jóvenes de todos los organismos gubernamentales.** (Delegado de UPCN del MT/contratado)*

Los sentidos y motivaciones atribuidos a la participación por parte de los miembros de UPCN, hallan también sus referencias comunes. Una primera referencia ineludible que ya resaltamos respecto de la organización, se reproduce en sus “partes”, en las razones expresadas por los miembros del gremio en su acercamiento original y en su permanencia. Nos referimos a la identidad peronista que esgrimen unos y otros como mandato respecto a la actitud pro-sindical<sup>10</sup>.

*“.. y .., lo primero que hice cuando empecé a trabajar acá fue buscar el sindicato y afiliarme, es una concepción muy peronista que mame desde chica de que el sindicato era una herramienta fundamental de los trabajadores..., en mi familia todos eran peronistas”. (Delegada de UPCN del MT/ Planta permanente)*

*“Entonces el primer día que yo entré a laburar, por ejemplo, como no tenía padrino, nada, entro, me presento... Presento mis datos. Tenía, ya te digo, 19 años. Yo salía del servicio militar. Lo primero que pregunto: “¿dónde queda el gremio?”. Yo tenía, a través de mis viejos, una cultura...no una militancia efectiva, pero sí una cultura peronista.” (Dirigente Nacional de UPCN)*

La inscripción en una identidad peronista, inmediatamente enlaza las fidelidades y filiaciones sindicales en relación con la otra estructura central del movimiento, el partido. Ya hemos visto que las vinculaciones entre uno y otro son cuasi orgánicas, las referencias

---

<sup>10</sup> Si bien ATE también se inscribe históricamente en una tradición peronista y muchos de sus dirigentes provienen de ella; lo que se señalamos como característico o específico de UPCN, es que la mención a la filiación peronista es una respuesta inmediata y constante ante la pregunta por los motivos de acercamiento al sindicato.

cruzadas de los miembros del sindicato dan cuenta de esta misma situación. Producto también del “bagaje” de la doctrina peronista, es la concepción de la representatividad expresada en términos cuantitativos como una virtud esencial. La historia del peronismo está trazada mucho en estos términos, tanto por derecha como por izquierda, se ha ingresado al peronismo en virtud de atribuirle la “expresión genuina del pueblo”, es el lugar donde el pueblo está. En el mundo sindical peronista, esta idea se expresa también en la consigna de la “unidad” del movimiento tan esgrimida por la CGT, como argumento contra el desmembramiento producido por la CTA. En tal sentido, el atributo de la representatividad cuantitativa, de ser la expresión de la mayoría, no extraña encontrarlo entre los fundamentos de la participación de quienes militan en la UPCN.

*“UPCN ya te digo desde ya por mi filiación más peronista que ..., y además siento que tiene mucha más representatividad, que no es una disidencia, lo que veo yo, o sea una diferencia de 10 a 1, lo que te digo yo..., mas por esto de ..., subdivisiones, que se yo la unidad está acá, la CGT es una y la que tiene mas..., la que esta más afiliada a .., digamos a un pensamiento peronista popular digamos, mas por eso que por nada”. (delegado de UPCN del MT/ contratado)*

*“Y bueno, elegí UPCN en aquel momento creo que dentro del ministerio... indudablemente es el sindicato más importante... Este... en cantidad de afiliados”. (Delegado de UPCN del MT/planta permanente)*

El aspecto gremial, en el sentido de establecer las prioridades de la organización en el plano de las reivindicaciones sectoriales y económicas, es a todas luces un componente que identifica a este sindicato, así como lo es el componente del proyecto político en ATE. En consonancia con esta concepción, observamos que las referencias de carácter político expresadas por los delegados y afiliados a UPCN, suelen limitarse a la filiación peronista y muchos de ellos resaltan como motivación al compromiso en la actividad sindical, un aspecto que refiere más a la esfera de la personalidad, que al carácter político de la actividad: una cierta vocación de servicio.

*“Y bueno, vine acá y tuve que empezar de nuevo la militancia, o sea, retomé de nuevo la base... siempre recuerdo que... que a la dirección a la que yo pertenezco, que es la inspección, que es... en una elección de delegados gané... suponete, 110 a 10... O sea, que... yo desde el lugar que yo estaba tuve que... o sea, me moví vocacionalmente, ¿no?, en el tema”. (Delegado de UPCN del MT/planta permanente)*

*“...a mi me gusta la esencia de estar al lado del trabajador y asistir, es como una especie de vocación interna –aunque sea pequeña- de servicio, por ejemplo..., no se, yo te digo lo que veo...”. (Delegado de UPCN del MT/ contratado)*

El rol del delegado, si bien está pautado por la ley de asociaciones sindicales, y en definitiva por los estatutos de las organizaciones, depende en muchos aspectos de las concepciones de sindicato y delegado, hasta donde debe llegar su actuación, que es lo que debe priorizar, como debe hacerlo, etc. Si atendemos a los testimonios de los delegados de UPCN del MT, nuevamente resalta el rol sectorial otorgado a su actividad.

*“yo creo que es..., el rol del delegado es el de comunicar, lo que sucede, lo que se reclama, comunicar también lo que pasa adentro de la oficina, lo que reclama la oficina y comunicar lo que se trabaja acá, y hacer un traspaso, una interrelación comunicativa, eh..., además tiene un plus, yo creo que se debe hacer tipo un plus de, de como el que estamos haciendo nosotros, o sea actividades, participar, relacionarse. Para*

*mi es eso, es una representación, legan una responsabilidad, hoy me toca a mi y después le puede tocar a otro compañero, no se otra oficina o cualquiera.” (Delegada de UPCN del MT/ contratada)*

Si algo parece quedar claro de las relaciones que venimos analizando en ambos sindicatos, es que cada una de estas organizaciones establece a su interior, en términos generales, tipos específicos de vinculación. Cada organización despliega relaciones sociales que son a la vez producto y productoras de las estructuras organizativas y de las dinámicas internas y externas dominantes en cada entidad. Esto se complementa con una suerte de coherencia general que puede observarse, tanto en términos ideológicos, como de aspiraciones, proyectos y prácticas.

Podemos así, sintetizarlo del siguiente modo: en la Asociación de Trabajadores del Estado, sus miembros establecen con la organización una relación medida en términos fundamentalmente políticos. Con ello queremos decir, que en los dos niveles (miembros y organización) se aspira a la concreción de un proyecto político de transformación social. Lo que orienta en definitiva la acción, es el proyecto, la CTA es una condensación de ese proyecto, puesto que también es un espacio de construcción tanto para quienes son afines a la dirigencia, como para los opositores. Ahora bien, estas vinculaciones, como ya sabemos, no son homogéneas, podemos diferenciar al menos dos tipos de vinculaciones, en términos generales. Un primer grupo que comulga con el proyecto de la dirigencia, que se identifica con sus lineamientos fundamentales (independientemente de las divergencias que pueda tener), establece relaciones de mayor identificación, sintiéndose parte orgánica del sindicato. Un segundo grupo, de manera muy diferente al primero, entabla una relación mucho más instrumental con el gremio, pero siempre en términos políticos. Para estos miembros, su participación en la organización esta asociada a la necesidad de encontrar un cauce “institucional” a su proyecto, también político. Este segundo agrupamiento, es sumamente crítico de la dirigencia (conociendo diferentes niveles de enfrentamiento en su interior), y no establece –en principio- vinculaciones de fuerte pertenencia o identificación.

En el caso de la Unión del Personal Civil de la Nación, el carácter dominante de las relaciones que se entablan está menos asociado a un proyecto político que trascienda las condiciones sectoriales. Está asociada sí, a una identificación más amplia, en donde lo gremial se inscribe como parte, que es la filiación peronista. En ese sentido, estamos frente a un proyecto político, en la medida en que el peronismo se identifica fuertemente con el modelo nacional –popular (con independencia de sus versiones alternativas); pero este proyecto no es referido en términos generales ni por la organización ni por sus miembros, más que como marco doctrinario general.

Aquí la distancia que se produce entre dirigencia y bases afiliadas es mucho más lejana que en ATE. En primer lugar, en virtud del gran desarrollo de incitaciones selectivas que distribuye este sindicato, muchos de los trabajadores afiliados lo están como medio de satisfacer esos requerimientos: obra social, formación, etc. En este sentido, en gran cantidad de casos de afiliación (sacamos de esta categoría a los militantes, es decir aquellos que tienen un grado mayor de compromiso e identificación, que el simple pago de la cuota de afiliación), miembros y organización no comparten necesariamente la plataforma ideológica que otorga la filiación peronista, puesto que la relación es en gran medida instrumental. No es este, evidentemente el caso de los militantes, más bien es un caso extremo, pero en absoluto marginal. La vinculación establecida con el afiliado común y los trabajadores en general parece muy cercana a la de la prestación de un servicio, que una vez realizado exige del otro su contraparte. Esto puede leerse en términos de afiliaciones o de apoyos más generales. Esta

concepción del vínculo se expresa muy elocuentemente en la afirmación de un delegado de UPCN, refiriéndose a los trabajadores contratados:

*“quizás en aquel momento se podían sentir un poco... más desprotegido, pero desde su inclusión al artículo noveno... este... podés..., **Tienen que estar conformes y agradecidos** que han podido ingresar a esta planta... eh... porque no va haber ningún tipo de inconvenientes, es la planta que necesita el ministerio para trabajar” (Delegado de UPCN del MT/Planta Permanente).*

Asimismo, esta vinculación puede pensarse también a partir de la lógica de los intercambios de dones (Sigaud, 2007). El sindicato que otorga incentivos selectivos, y alcanza determinadas conquistas laborales, más como producto de sus gestiones institucionales (capacidad/poder que en última instancia descansa en el potencial movilizador), que de la participación sostenida y reclamativa de sus afiliados; requiere de parte de los “beneficiarios” la gratitud en primera instancia, y la lealtad cuando es requerida (que se expresa en la afiliación y en las convocatorias a paros o movilizaciones). Del lado del trabajador afiliado, la retribución al sindicato por las conquistas y beneficios, se expresa respondiendo a los llamados, que en muchos casos son motorizados como “coerciones morales que se precipitan sobre todos aquellos individuos envueltos en relaciones de intercambio y a los intereses que les están asociados” (Sigaud, 2007: 20).

*“No, yo soy de UPCN, estoy afiliado a UPCN. Pero estoy más por... no porque tenga una identificación ideológica. No, no, porque me parece que la obra social es buena, a nivel de sistema... de hecho, **a mi padre le han salvado la vida**, con una serie de operaciones, yo creo que eso... eso sí funciona”. (Trabajador del MT)*

Estas coerciones morales, en la que quedan envueltos los sujetos en la medida en que se sienten deudores frente a la organización que les “brinda” un beneficio, pueden explicar la posibilidad de cerrar el círculo, que hace posible la continuidad del circuito y de los beneficios. A su vez los requerimientos y apelaciones a la *lealtad* se inscriben nuevamente en el bagaje normativo histórico del peronismo, dado que la lealtad es asumida como uno de sus valores “supremos”.

En segundo lugar, este sindicato posee una serie variada de canales de representación y participación, que fragmenta y mediatiza la relación, en la medida en que existe la tendencia a especificar la participación de los miembros a partir de problemáticas delimitadas: profesionales, juventud, igualdad de oportunidades, etc., que en principio contienen baja “intensidad política”. Esto, evidentemente imparte una fragmentación de la representación que limita la posibilidad de problematizar la situación del trabajo y del trabajador en su conjunto, y fundamentalmente en su conflictiva y compleja relación con el Estado como empleador. Aquí se potencian las palabras de Bourdieu (1990: 275) cuando se pregunta “¿Que hacen los delegados? ¿Amplían o limitan la gama de las reivindicaciones? ¿En que consiste el acto de expresión del portavoz? Existe un malestar y luego un lenguaje para nombrarlo. El lenguaje proporciona el medio para expresar el malestar. Pero, al mismo tiempo, limita la gama de las reivindicaciones posibles a partir de un malestar global; hace que exista el malestar, permite que uno se lo apropie al constituirlo objetivamente, pero al mismo tiempo lo desposee de él (me duele el hígado cuando antes me dolía todo, me duele el salario cuando antes me dolía todo, las condiciones laborales, etc)”.

Esta distinción por problemáticas, se complementa con la diferenciación funcional que ya hemos destacado. Los roles de la dirigencia y de los distintos escalones de la jerarquía gremial están bien demarcados. Las definiciones políticas, las negociaciones en el vértice de

la pirámide, así como las medidas de fuerza, son injerencia de la secretaria general, ya sea seccional o nacional. Al nivel más “bajo” de la pirámide, las dinámicas están más asociadas al flujo de la información tanto ascendente como descendente, así como a las prestaciones.

### 3. El sindicato en movimiento: estrategias y formas de lucha

Hasta aquí hemos observado, en términos generales, las lógicas que se manifiestan al interior de los sindicatos, fundamentalmente entre miembros y organización. La intención ahora es echar un vistazo sobre las prácticas de los gremios hacia fuera, si bien la distinción dentro- fuera es sólo analítica, el esfuerzo ahora es focalizar sobre el tipo de estrategias y su implementación (implementación que también hablará de las lógicas internas).

El funcionamiento interno de la UPCN es, ya dijimos, sumamente vertical y orgánico. De alguna manera, cada línea, sector, o nivel, cumple una función que aparentemente está muy bien definida y no requiere grandes discusiones. Una nueva expresión de la verticalidad, que entre otros motivos descansa en la clara definición de los roles en todos los niveles, comenzando por el más encumbrado en donde se destaca el “líder”; es la definición de las huelgas, y medidas de fuerza, al menos en el MT. En los relatos de propios y ajenos sobresale la mención del modus operandi de esta agremiación.

*“..en UPCN los paros se decretan, en general no se resuelven en asamblea, como los que convoca ATE..., ATE hace un montón de asambleas., pero al paro no se pliega nadie, en cambio cuando convoca UPCN se pliegan todos...” (Delegada de UPCN del MT/planta permanente)*

*“UPCN tiene esa cosa de mandato. Larga por mail la convocatoria al paro. Porque eso hace, larga por mail la convocatoria y la gente para. Es asombroso que la gente haga eso”. (Delegada de ATE del MT/ contratada)*

Las medidas de fuerza para la UPCN constituyen en su estrategia general, el último paso de un largo camino. Entre sus concepciones más profundas, se encuentra la actitud negociadora, lejos incluso de la tradicional fórmula vandorista, de golpear para luego negociar, este sindicato recurre a la movilización y a las medidas de fuerza en general, como un último recurso. Un delegado de la UPCN del MT describe el lugar de la negociación en las estrategias, en los siguientes términos:

*“tenes los paros que vienen directamente armados por la seccional o el secretariado nacional que eso tiene mas bien que ver con un pedido de aumento de sueldo para todo el Estado nacional, o sea, en el Estado cuando le aumentan el sueldo a uno le aumentan a todos, sino no le aumentan obviamente a un ministerio, pero eso se decide en otro ámbito, en lo que es local el paro acá es la última, recontra última, y recontra recontra última instancia” (Delegado de UPCN del MT).*

*“Entonces {se refiere a 1983} nuestra organización desplegó una estrategia basada en tres estadios: el del dialogo, de la participación y del compromiso”(Andrés Rodríguez<sup>11</sup>)*

---

<sup>11</sup> Rodríguez, A (1998): La estrategia sindical en la gestión de los recursos humanos”, ponencia presentada en Congreso CLAD, Madrid.

Por otra parte, en virtud de su concepción de reivindicaciones fuertemente sectoriales, podemos observar que este sindicato posee estructuras institucionales “aceitadas” que permiten canalizar las distintas demandas laborales por problemáticas específicas. Entre las secretarías que se han creado a tal efecto podemos contar la *secretaría de profesionales*; la *secretaría de la juventud*; la *secretaría de Igualdad de oportunidades*; la *secretaría de desarrollo social*; la *secretaría de capacitación*; la *secretaría de cultura*; finalmente la clásica *secretaría de acción gremial*. Como vemos, los cauces institucionales son múltiples, tanto para elevar demandas como para implementar políticas generales. De la misma manera, da cuenta del desarrollo institucional en términos de incentivos selectivos; los servicios que este sindicato brinda son significativos y las prestaciones generales hacen acordar más a las mutuales de las grandes empresas que a la estructura de un sindicato tradicional. Como se observa, al menos en términos formales, la secretaría de asuntos gremiales, si bien es de suponer que posee un fuerte peso relativo, en los papales ocupa el lugar de una de entre muchas secretarías, siendo la única estrictamente política.

A partir de este desarrollo institucional, se produce un acercamiento de muchos trabajadores en virtud de esas demandas particulares, específicas no ya de su ámbito laboral como un todo, sino desde las particulares inquietudes de su micro espacio o incluso personales. Bastante gráfica en este sentido son las secretarías de profesionales y de juventud, que aspiran a resolver y satisfacer inquietudes muy fraccionarias que atraviesan el entramado laboral de modo horizontal: los trabajadores profesionales frente a todo el resto; y los jóvenes frente a todo el resto.

*“No 2003, un año y medio atrás más o menos, y si bueno acepté, y dije “no se si yo voy a poder con esta responsabilidad”, “bueno pero vos te ocupas de lo que es los profesionales”, porque estaba justamente este tema de que UPCN tiene dividido justamente con sus secretarías, “bueno, bueno” lo acepto, no? y voy como delegada” (Delegada de UPCN del MT/planta permanente).*

*“y nada, esas fueron mis primeras experiencias además de las instrucciones que me dan acá y bueno, por suerte conocí un par de chicos, entre ellos Diego, entonces empezamos a hacer una movida de chicos, de pibes que están en la movida y quieren mejorar cosas, y nosotros empezamos a manejar mas que nada el área de actividades y de recreación entre los jóvenes, entonces bueno creamos un campeonato de fútbol, convocamos a un asado con todos los chicos intentamos que se integren, porque viste no hay una movida sólida de juventud acá en trabajo, lo estamos conformando, no hay un movimiento sólido que digas bueno ahora...,mañana hay acto y nosotros llevamos 300 no, no hay, entonces estamos digamos conformando, entonces tenemos un campeonato y ciertas actividades que armamos para consolidar digamos”. (Delegado de UPCN del MT/contratado).*

Este modo de encauzar las potenciales demandas de los trabajadores, así como de bajar las políticas institucionales, posee la virtud de crear un espacio propio para lo que se considera específico de cada grupo de trabajadores, lo que permite abordar cada una de estas problemáticas o temas en general, de una manera integral, especializada y en profundidad. El desarrollo específico de todo este tipo de actividades, evidentemente permite darle mucha entidad a cada una de estas problemáticas. Ahora bien, el riesgo que se corre es el de perder de vista el trabajo como problemática general, como especificidad de la condición de trabajador. Este riesgo puede ser percibido como tal o no por la organización, puesto que depende en gran medida de las concepciones que posean sobre la representación.

*“Indudablemente nosotros buscamos todo lo que sea... lo mejor para los trabajadores... esto... no merece ninguna discusión, ¿no? Todo lo que convenga y lo que sea beneficioso para el trabajador... se pueda desarrollar su tarea de la mejor manera posible... en la... donde haya... un clima (/) un clima organizacional, donde haya una comunicación, donde todas las ordenes vayan como corresponde... Donde el personal se siente... contenido, que pueda trabajar sin inconveniente... ¿viste?... Amén de los beneficios, ¿no?. Que sea escuchado, que pueda venir a exponer su problemática... Es decir, no somos los padres de los afiliados... este... pero si somos aquellos que los escuchan y tratan de alguna manera de ver cómo se puede resolver su problemática o decirles quizás si están en una confusión... aclararle el tema y decirle, explicarle cuál sería... este... la realidad de esa situación. Este... no sé...” (Delegado de UPCN del MT)*

Se puede inferir de esta estructura institucional no solamente cierta lógica estratégica, sino también una concepción fuerte de la representación sindical. Evidentemente, las estrategias desplegadas poseen una fuerte impronta institucional. Tanto para adentro como para fuera del sindicato, los canales institucionales y formalizados parece la regla dominante. En ese sentido, la firma del convenio colectivo en 1999 les habilitó un cauce de estas características sumamente afín a su perfil, dado que además en ese marco se cuenta con comisiones sobre problemáticas específicas que como hemos visto, esta organización tiene muy desarrolladas.

Por el lado de ATE las estrategias y formas de lucha, también llevan la impronta de su heterogeneidad interna. En el abanico político que convive en su interior, las medidas pueden ser más o menos radicalizadas. Lo cierto es que en términos generales, sobre todo cuando las problemáticas o reivindicaciones son puntuales y restringidas a algún organismo, las medidas de fuerza son decididas en asambleas y se pretende la participación de los directamente involucrados. Recordemos que, en las concepciones y aspiraciones de este sindicato la participación es un valor en sí mismo, por tanto las reivindicaciones suelen comenzar con la acción como primer paso, más que con intentos de negociación. En la medida en que su horizonte trasciende lo sectorial y gremial, y la mirada está puesta en un proyecto político mayor, las acciones particulares están permeadas en términos generales, de ese horizonte mayor. En otras palabras, se pueden identificar dos planos u objetivos en cualquier medida de fuerza, de cualquier reivindicación, por un lado la conquista del reclamo específico, pero además siempre está presente la idea de conseguir la participación de otros trabajadores, “de ganar compañeros para la causa” como reza la campaña de afiliación ya mencionada. De esta manera, si la conquista de la reivindicación particular se alcanzara mediante una negociación de los dirigentes con el funcionario de turno, solo se habría conseguido uno de los objetivos, y quizá uno menor.

*“Entonces, por lo general la... cuando surge un conflicto puntual en un área, lo primero es **realizar asambleas en la propia área**... eh, después tratar de ver si hay otras áreas que tengan otra problemática similar, **realizar asambleas conjuntas**... y a partir de eso después de hacer concientizar si se puede solucionar el conflicto, bueno, vamos **evaluando la fuerza que podemos tener para ver qué medida se puede realizar**. Y bueno, por supuesto, tratar de ir escalonando las medidas y... pudiendo lograr que cada medida... tenga, venga seguida de una negociación o un encuentro con los funcionarios para poder ir viendo como se desarrolla el conflicto. Pero lo más importante es ver con qué fuerza se cuenta. (...) Sí, es lo que te comentaba... **todo conflicto depende de... la***

*voluntad que tengan los compañeros de pelear... sino no hay otra, sino la que nos queda a nosotros es ir hablar con los funcionarios” (Delegado de ATE del MT)*

El modo general de decisión de cualquier reclamo, como es tradición en este sindicato, es el de las asambleas con los trabajadores afectados por la problemática, cuando se trata de algún área específica, o del conjunto de ellos cuando la reivindicación es mayor. Este modelo asambleario, cumple un rol central, es la forma reinvidicada por la organización como única forma válida de toma de decisiones, independientemente de que se respete en todas las ocasiones, puesto que representa la forma más horizontal posible de toma de decisiones. Si bien es sabido que existen muchos mecanismos de manejo de asambleas por parte de los “expertos”, lo cierto es que es un mecanismo transparente, y en donde las posibilidades formales de expresar distintas opiniones y propuestas están abiertas a todos los participantes, que en estos casos son todos los trabajadores que quieran hacerlo. Una de las cuestiones que suelen aflorar a partir de la utilización de este modus operandi, en una organización que está compuesta por corrientes políticas que se reparten todo el arco ideológico de lo que hemos denominado el campo del progresismo, es que las diferencias propias de ese campo suelen expresarse en el ámbito de la asamblea, fundamentalmente cuando las comisiones internas o los afiliados movilizados en un organismo son muy heterogéneos.

El primer paso entonces para llevar adelante cualquier reclamo o demanda, es el llamado a una asamblea. Esto supone en cualquier caso un estado aunque sea mínimo, de movilización. Así se trate de asambleas realizadas fuera del marco del espacio-tiempo laboral, el sólo hecho de la reunión supone un grado de movilidad, y de implicación. De este modo, para los activistas de este sindicato, es necesario el compromiso activo de quienes se encuentran involucrados en la problemática, sin esa implicación, se pierde mucho del fundamento de la acción que pretende desplegar este gremio.

*“...en términos de accionar lo que nosotros siempre hacemos es... trabajar desde las bases. O sea, que si no hay una base fuerte, si no hay un verdadero interés de los trabajadores y una concientización... nosotros siempre decimos que desde ATE no se va a lograr nada. Hablando con los funcionarios ATE no va a lograr nada si no tiene atrás... eh... una herramienta para poder ejercer presión. Y lo que buscamos siempre en nuestro accionar es involucrar a la gente. Si hay un conflicto puntual nosotros tratamos que siempre la gente afectada venga con nosotros a hablar con los funcionarios, para que se vea... O sea, una cuestión de transparencia... y de no discutir nada a puerta cerrada. Esa son cosas que las venimos haciendo y son cosas que los compañeros ven...” (Delegado de ATE del MT)*

Otro signo de las formas de lucha que lleva adelante ATE es la movilización hacia fuera de los lugares de trabajo. En muchas ocasiones, ya sea por conflictos de carácter local o de más envergadura, (y fundamentalmente en estos últimos), se encuentra presente la estrategia de difundir socialmente los términos del conflicto, al respecto son comunes las bajadas a la calle en el MT, para realizar un reclamo, procediéndose a repartir volantes, tocar el bombo y cantar y realizar radios abiertas, algunas veces con concurrencias mínimas. Ya hemos mencionado que esto está íntimamente ligado a la estrategia de proyección social de la lucha, y de su carácter tácitamente asumido de opositor social (Martucceli y Svampa, 1997). Asimismo se encuentra ya inserto en el repertorio de acciones históricas de este sindicato, y es un signo distintivo de las manifestaciones del campo del progresismo, que la ATE condensa.

Cabe mencionar que la movilización y el estado asambleario permanente, constituyen una lógica de acción que contiene muchos riesgos, los cuales además se potencian en este

particular campo de lucha, veamos por qué. En primer lugar, la movilización requiere como ya hemos mencionado al menos un estado mínimo de implicación y compromiso con la acción que no todos los trabajadores están dispuestos a asumir, en ese sentido esta acción es sumamente coherente con las aspiraciones del sindicato, cuya meta es la puesta en movilización de la mayor cantidad de trabajadores posible, pero frente a un contexto de fuerte desmovilización, los recurrentes llamados a la acción colectiva, pueden debilitar una fuerza que sólo se fundamenta en ella. Recordemos además que durante muchos años (y aún hoy) un número importante de trabajadores no están reconocidos y en consecuencia su derecho a huelga está formalmente vedado. Por otro lado, la eficacia del acto de movilización requiere, no sólo la concurrencia de un número importante de trabajadores, además exige de un alto nivel de organización, coordinación y difusión, fundamentalmente cuando se realizan movilizaciones nacionales. De lo contrario el resultado que se produce es el fracaso y la desmovilización. En este sentido una de las cuestiones que han sido señaladas por militantes de esta organización como característica es su alto nivel de desorganización, expresada tanto a nivel de cada organismo como de todo el sindicato.

*“Mañana hay una movilización. La sacaron la semana pasada. Los afiches salieron hoy a las 6 de la tarde y los volantes. Así es todo”. (Delegada de ATE del MT)*

*“...de repente eh, íbamos a hacer un paro y no había ni un cartel, y venía la gente y decía ¿y, yo como me entero de que hay paro acá?. Y eso..., de repente ..antes había una movilización, nos juntábamos en Alem, eh teníamos que nosotros decir: “bueno es a la una, vamos”, o a Sebastián “Sebastián por favor puedes venir porque los pibes no creen que hay paro”. (Trabajador del MT)*

Ahora bien, una característica de la dinámica de las relaciones laborales en el Estado es la variación de la estrategia general ante el cambio de gobierno, en especial si éste cambia su signo político (Diana Menéndez, 2007). En ese sentido, durante la década de los noventa, tanto en el período en que gobernó Menem, como en el posterior gobierno de De la Rúa, para este sindicato, no hubo en su interior grandes conflictos. La oposición a ambos gobiernos permitía tener posturas y prácticas unificadas (al menos en términos relativos), que no requería de grandes acuerdos internos. Por el contrario la llegada de Kirchner al poder abrió la puerta a niveles de confrontación interna respecto de las posturas a tomar frente al nuevo gobierno. Lo que nos interesa señalar ahora, concretamente es, que el grado de organización se encuentra condicionado por el nivel de acuerdo político que haya hacia adentro del sindicato. En la realidad actual de ATE, en donde se escuchan tanto voces opositoras como adherentes a la gestión de Néstor Kirchner, el nivel de discordancia es significativo. Una delegada de ATE lo expresa del siguiente modo:

*“Yo creo que es un poco de desorganización, también no tener claridad política en qué es lo que querés hacer, de crear problemas internos. Entonces las pujas internas de “si, hagamos esto”, el otro dice “no hagamos esto porque va en contra de tal y cual”. Tiene muchas cosas que ver, pero siempre es así”. (Delegada de ATE del MT)*

Algunos de los miembros más críticos de la organización perciben un cambio de actitud y en definitiva de las estrategias del sindicato.

*“lo que se refiere en las prácticas... a las prácticas... para mí... y es muy claro ahora, hace cuánto que ATE no plantea un plan de lucha a nivel Nacional... hace cuánto que específicamente, ponete acá estamos hablando... hace un año y medio, dos años... se*

*hacían asambleas casi periódicamente... digamos, no han cambiado las condiciones de trabajo... ni los salarios lo suficiente como para que... no se sigan haciendo estas prácticas”. (Delegado de ATE del MT)*

Más allá de estas percepciones, que representa a una de las corrientes internas de ATE, lo que es evidentemente cierto es que muchas estrategias han cambiado. A partir de 2005 este sindicato ingresó al convenio colectivo de la Administración Pública, este hecho implica un nivel de negociación al que esta organización no estaba acostumbrada. En primer lugar, se establecen una serie de comisiones que discuten y acuerdan sobre variados aspectos de las condiciones de trabajo. Estas negociaciones son llevadas adelante no sólo con el Estado empleador, también con el otro sindicato que estamos analizando. Aquí se incorpora otro elemento nada menor, UPCN es ahora un interlocutor inexorable, pero luego volveremos sobre eso. El ingreso al convenio colectivo, implica el ingreso a los canales más institucionalizados de negociación entre patrones y trabajadores. Es el marco fundamental en el cual la relación entre capital y trabajo se expresa en sus términos de negociación. Expresa por parte del sindicato su costado más conciliador.

Este hecho se torna especialmente complejo para un sindicato con las características de ATE. La presencia de concepciones más radicalizadas que entienden el rol jugado por el sindicalismo en la negociación colectiva como un rol extraño a los verdaderos intereses de clase, cuestionan esta posición, fundamentalmente por sostener que la estrategia se reduce ahora a ese ámbito. Para mejor expresar esta idea conviene traer aquí la clasificación que realiza Bourdieu (1990) sobre los niveles de lucha obrera, el autor francés sostiene que se pueden distinguir tres, un primer nivel constituido por lo *no pensado* de la lucha, cuestiones que no vienen a la mente o que no son “razonables”; el segundo nivel es el de lo *impensable*, aquello que está legitimado y es improbable que sea cedido; el último nivel, está dado por lo *que se puede reivindicar* como objeto legítimo. Este último sería el concerniente al ámbito de la negociación colectiva, puesto que allí sólo se discute lo “razonable”, lo que es pasible de ser aceptado por el empleador sin alterar sustancialmente las relaciones de poder. La institucionalización de éste último nivel tiende a soslayar los otros dos, el límite de la acción está de antemano prefijado, y es, por tanto, cercano.

### 3.1. La negociación colectiva

Como mencionamos, la dinámica que impone la negociación colectiva interviene en las formaciones sindicales de manera importante. Esto puede condecirse con las estructuras previas y concepciones de cada organización, o por el contrario someterlas a ciertas alteraciones de mayor o menor grado.

Veamos como opera entonces en las estrategias de UPCN la dinámica de la negociación colectiva. En primer lugar, diremos que a partir de sus concepciones con marcado perfil sectorial y de su estructura institucional muy desarrollada, este sindicato se encuentra en condiciones sumamente favorables para encarar la lógica de la negociación colectiva. Recordemos que uno de los principios de la estrategia que exponen los miembros de UPCN es la negociación, esta se constituye en el fundamento de su accionar sindical. En tal sentido, puede considerarse que todas las cuestiones son pasibles de negociación, el umbral de lo *innegociable*, de lo que representaría un abandono de los fundamentos y principios de la organización es bastante alto.

En segundo lugar, la fuerte tendencia a la diferenciación funcional dentro de la organización, así como el marcado desarrollo institucional diferenciando problemáticas o

núcleos de interés, favorece algunas de las prácticas de la negociación. En las diferentes comisiones sectoriales se plantean distintas problemáticas que hacen a las condiciones de trabajo en general, en ese sentido, las muchas secretarías especializadas de la UPCN son pertinentes para arribar a las paritarias bien munidos de información y argumentos. En términos generales las negociaciones de convenio requieren un manejo de información y una importante formación técnica respecto de normativas, posibilidades legales, atribuciones, etc...

*“para nosotros desde el Estado, habiendo vivido esta experiencia y la otra tengo claro-, después que se retiró ATE, la paritaria del 98 fue una especie de paritaria simulada, porque ya estaba todo negociado, entonces se termina de escribir todo rápido que se yo, era además en general, salvo algunas posturas mas duras que pueden llegar a tener, porque por supuesto avanzan sobre facultades del Estado y demás, sobre todo en aquellos años, era muy fácil negociar el convenio, tenían el discurso de uno, eran técnicos, en general mandaban todos profesionales, y además eran aliados del gobierno, entonces eh...” (Funcionario de la Subsecretaría de la Gestión Pública, participante de las negociaciones paritarias)*

Esta realidad de UPCN, dista en mucho de la que existe en ATE. Para este sindicato la experiencia de la negociación, además de las implicancias internas que ya hemos mencionado, constituyó todo un “aprendizaje”. Debieron modificarse muchas de las posiciones y prácticas a que estaban acostumbrados. Este aprendizaje incluye desde los nuevos cursos de formación de paritarios, hasta prácticas concretas de conciliación y acercamiento de posiciones, tanto con la contraparte empleadora como con el sindicato con quien disputa. Evidentemente todo esto implica una transformación importante en las prácticas de esta organización. Si bien la dinámica de la negociación colectiva y la firma de convenios colectivos está muy arraigada en la historia sindical argentina desde 1946 (incluso antes<sup>12</sup>), lo cierto es que en la historia del sindicalismo estatal, el convenio colectivo (salvo las escasas excepciones que mencionamos) es una experiencia reciente, que además se asocia, desde la perspectiva de ATE, a las prácticas de UPCN, quien participa del convenio desde 1999. Asimismo, al día de hoy la representación oficial en las negociaciones es 2 a 1 a favor del sindicato cegetista, lo cual es vivido como un escollo material y simbólico de gravedad, en la medida en que como señala un delegado “vamos a tener que tragarnos algunos sapos”.

*“no sabían que era una comisión negociadora, no sabían quien era el presidente de la paritaria, no sabían ante quien tenían que nombrar paritarios, entonces se iban a las reuniones y no tenían a los paritarios formalizados y ..” (Funcionario de la Subsecretaría de la Gestión Pública, participante de las negociaciones paritarias)*

*“ATE en estos últimos años de todas maneras ha cambiado muchísimo, siempre fue muy basista, entonces en el primer convenio en el año 98 -que ellos se retiran de todas maneras- pero hasta que se retiraron la gente que mandaban excepto dos o tres cabezas, no tenían formación para estar en una paritaria, entonces bueno..., los pasaban por encima..., mandaban gente..., porque tenés ir a discutir temas técnicos, o sea no es solo la pelea salarial, en la pelea salarial puedes mandar a cualquiera digamos, pero en la carrera, en los institutos, en todo esto bueno.. . Y ellos en esos momentos o no se acercaban, no se acercaba la gente que tenía otro nivel, no se acercaba a ATE no, entonces tenían pocos profesionales..., y UPCN no, UPCN viste tiene gente muy formada, tiene gente .., y como además fue el gremio oficialista de los 90 y ahora sigue siéndolo de*

---

<sup>12</sup> Ver Gaudio y Pilone (1984).

*alguna manera” (Funcionario de la Subsecretaría de la Gestión Pública, participante de las negociaciones paritarias)*

El cambio de gobierno, sin embargo, es un elemento central para comprender el cambio en las actitudes y estrategias de ATE. El mismo convenio que había sido rechazado seis años antes, con algunas pocas modificaciones, fue rubricado en 2005. Evidentemente, el costo de sentarse a negociar con un gobierno que retoma discursivamente muchos de los planteamientos que fueran bandera de esta organización (Cross, Diana Menéndez, 2004), vuelven más digeribles muchas relaciones y concesiones, permitiendo incluso alterar métodos y prácticas fuertemente arraigados.

*“ellos tienen una limitación terrible {SE REFIERE A ATE }, y es que para cada cosa que tienen que decidir consultan a la asamblea y claro eso te retrasa todo, es muy difícil el ámbito democrático cuando a lo mejor lo que hay que decidir es el artículo tal, bueno..., creo que se empezaron a mover con mayor flexibilidad...“han retirado las huestes guerreras, y mandan profesionales y gente que se forma., han trabajado un montón, han trabajado un montón”. (Funcionaria de la Subsecretaría de la Gestión Pública)*

El cambio de gobierno (y de la contraparte laboral) favorece la flexibilización de muchas posturas sindicales, y en este caso particular, allana el camino para que ambas organizaciones se sienten a la mesa negociadora, por distintos motivos. Para UPCN la dinámica de la negociación es estructurante de sus prácticas, lo que se suma a su alto nivel de relacionamiento político, así como al carácter peronista del gobierno de Kirchner. Para ATE, la mayor afinidad relativa con el gobierno, si bien por un lado tensiona al interior de la organización, por el otro permite proceder a las prácticas más conciliatorias sin quebrar el umbral ideológico. Ligado a eso se encuentra el hecho de que las políticas del gobierno (y en parte debido a ello son más afines) no han tenido como objeto un desmedro de las condiciones generales del empleo público, sino que en muchos casos incluso se han implementado algunas mejoras.

### 3.2. La acción propia y la disputa: dos lógicas superpuestas

Antes de finalizar vamos a abordar el tema de la coexistencia de dos organizaciones sindicales que se disputan la representación de los mismos trabajadores. Hemos avanzado tangencialmente sobre esta cuestión en los apartados anteriores, puesto que las referencias cruzadas en las prácticas y discursos de uno y otro son constantes e insoslayables. Podemos distinguir tres niveles en la relación intersindical: un marco general al nivel organizacional; otro a nivel local de cada organismo, y podríamos mencionar otro de carácter casi personal, que se expresa en los lugares de trabajo.

En el marco general, el grado de confrontación abierta entre los dos sindicatos, surge fundamentalmente a partir de 1989-1990 con el arribo de Menem al gobierno, y de la ruptura en 1992 de ATE con la CGT. Previamente, durante el gobierno de Raúl Alfonsín, estos sindicatos actuaron en muchos reclamos conjuntamente. Evidentemente, el marco general de la CGT y del Partido Justicialista, así como los intentos de la gestión radical de modificar las estructuras sindicales, operó como un facilitador de la concertación intersindical. La relación se fue degradando con la llegada del gobierno de Carlos Menem y la implementación de su programa de gobierno. Al día de hoy no hay vinculaciones institucionales entre ATE y

UPCN, y probablemente no las haya por un buen tiempo, inevitablemente el nivel de enfrentamiento alcanzado durante la década de los noventa, ha dejado entre ambos, una distancia difícil de salvar.

En ese sentido, si bien era esperable que la incorporación al convenio colectivo por parte de ATE allanara el camino hacia un mayor entendimiento, cosa que algunos funcionarios observaban, algunos hechos recientes evidencian la persistencia de altos grados de hostilidad. Aún hoy, para las organizaciones sindicales, al menos al nivel institucional, las relaciones laborales se presentan como un juego de suma cero entre ellas, donde las conquistas alcanzada por alguna, debe redundar en un reforzamiento relativo respecto de la otra.

Si nos concentramos en el segundo nivel, es decir, en el de cada organismo, aquí las circunstancias pueden variar según las experiencias de cada uno de ellos. Si bien están inscriptas en el marco general del enfrentamiento entre las organizaciones, existen seccionales en que se generan algunos acuerdos de acción conjunta frente a reclamos locales. Asimismo, existen otros organismos en donde hay un enfrentamiento de tal magnitud que ni siquiera es posible el mínimo dialogo, generalmente esto se produce a partir de experiencias particulares.

En el caso del organismo que nosotros analizamos, la situación se encuentra en un punto medio. En términos generales, hay enormes diferencias, cada comisión interna despliega sus estrategias omitiendo las del otro gremio, pero no llegan a estar abiertamente enfrentados.

*“históricamente es esto, no, no hemos tenido acciones conjuntas, o una trayectoria de trabajar en una intersindical, ni nada por el estilo. No, en ese sentido somos...somos independientes, cuando UPCN para, para UPCN y cuando ATE toma medidas...No, no, obviamente hemos coincidido en algunos reclamos, eh... pero bueno, la experiencia más próxima...eh... tuvimos una asamblea conjunta y terminamos a las patadas, casi nos cagan a trompadas” (Delegado de ATE del MT)*

*“No, no, no se coordinan ningún tipo de actividades... No, no tenemos relación, no coordinamos ningún tipo de actividades... este... Y, no coordinamos porque ellos tienen un pensamiento diferente... (...) A nosotros en realidad no nos... no nos preocupa. Cuando llevamos adelante una negociación, cuando llevamos a cabo una negociación o decidimos algún plan de lucha y demás... lo que haga ATE, es problema de ATE... Este... nosotros seguimos adelante con lo planificado... y ya está” (delegado de UPCN del MT)*

Si es posible no llevar adelante estrategias conjuntas, evidentemente no lo es omitir la existencia de otro actor en la escena. Incluso cuando alguno de los sindicatos cierra sólo acuerdos con el empleador, no está ignorando a su “par”, por el contrario se está actuando deliberadamente en contra, en la medida que cada logro, lo es de una sola de las organizaciones. En el MT donde las relaciones de poder entre uno y otro son en extremo desiguales, ATE se encuentra mucho más lejos de “ningunear” a su “otro par”, de lo que está UPCN.

*“No está sentado en la mesa nuestra, pero nosotros no vamos a obviar su existencia y su peso dentro del ministerio es importante. En eso estamos divididos al interior de la junta. Yo creo que uno tiene que tener tácticas e ideas para resolver algunas cosas. Si vas a un conflicto como fuimos, con el peso pequeño que tenemos nosotros, vos no podés resolver todo, ni podés ganarlo. En cambio si involucrás al resto - a UPCN- te da más poder y más fuerza de negociación. Así no lo vemos todos los integrantes de la junta.”. (Delegado de ATE del MT)*

Por el mismo motivo, para este sindicato marcar una estrategia de diferenciación es una posición deliberada, puesto que se sienten constantemente en la necesidad de “luchar” contra un sentido común respecto del sindicalismo, sentido común que tiende por un lado a tildar de corruptas e interesadas las prácticas sindicales, y por el otro a igualar a todas las organizaciones sindicales, así como a todos sus militantes.

*“Sí. Yo creo que uno tiene que buscar la diferenciación, porque tenemos políticas diferentes, mecánicas diferentes. Ahora eso no quita de que vos necesitás, en determinadas circunstancias, tener unidad de acción para ganar. Pero sí creo que uno tiene que marcar las diferencias, tenemos prácticas distintas, porque sino todo el mundo te pone en la misma bolsa: “todos los sindicalistas son iguales”. Y no somos todos iguales. Hay diferencias”. (Delegada de ATE del MT)*

Lo que se observa en estos niveles, en términos generales es que las estrategias y prácticas propias, producto de las concepciones y legados históricos de cada uno, se impregnan constantemente de la lógica de disputa o en algunos casos, de competencia, que culmina muchas veces afectando negativamente tanto a las organizaciones sindicales como a los trabajadores. En consecuencia, podemos decir que, la lógica de acción propia y la que impone la disputa, son dos lógicas que se superponen impregnándose mutuamente.

Por último, a un nivel que podríamos llamar individual, puede llegarse a romper con la mecánica de los niveles anteriores. Aclarando nuevamente su inscripción en el marco institucional, las vinculaciones entre militantes o delegados pueden llegar a ser más llanas y fraternas producto fundamentalmente de la cotidianeidad compartida en los espacios de trabajo que logra sortear obstáculos institucionales e incluso ideológicos. Es más común encontrar a este nivel diferentes grados de acercamiento, consultas entre delegados, búsquedas conjuntas de movilizaciones o reclamos de sus sectores inmediatos. En alguna medida dos delegados de una misma área de distintos sindicatos están más cercanos entre sí respecto de problemáticas del sector, que cada uno respecto de su organización.

*“particularmente en esta área ahora se nos está dando una experiencia en que hay una persona vinculada a ATE, Daniel, y en el algún punto los dos estamos haciendo un trabajo conjunto y toda la gente ha decidido encarar ciertos pedidos con respecto a los salarios del área que están muy relegados, o sea se puede tranquilamente hacer un trabajo conjunto, fijando objetivos y que los objetivos los fije en realidad una asamblea de trabajadores que sea quien decida, y a partir de ahí ver como se encara pero.., es muy difícil acá hacer una movida, es muy difícil”. (Delegado de UPCN del MT)*

Como vemos, las relaciones entre los sindicatos, si bien están marcadas por el nivel más institucional o general, en los niveles más bajos puede existir un juego más libre de combinación de estrategias y acciones. Esto marca un punto muy interesante, las vinculaciones que pueden producirse (y de hecho lo hacen) al nivel de la base (de los delegados o militantes), no se hacen omitiendo las marcadas diferencias ideológicas entre las organizaciones, es decir, los delegados que concertan en su nivel, reconocen como un hecho trascendente todas las diferencias entre sus organizaciones, e incluso cuando refieren a la organización “contraria” lo hacen con toda la fuerza que impregna el enfrentamiento institucional. Sin embargo, pese a ello, muchas de los “atributos negativos” con que vinculan a la organización no los refieren al delegado con quién comparten el ámbito. En efecto, la cotidianidad, el “conocimiento” del compañero en su desenvolvimiento diario en el trabajo, con los otros compañeros opera en beneficio de la “camaradería”, permite a partir de las

necesidades cotidianas encontrar más elementos comunes de los que podría suponerse, privilegiando la equivalencia sobre la diferencia (Laclau, 2005), sin soslayar las posturas ideológicas.

### A modo de conclusión

Las organizaciones sindicales, como cualquier actor colectivo, no son en absoluto, unidades monolíticas; muy al contrario están atravesadas por una serie de lógicas superpuestas, conflictivas, múltiples, etc. Sin embargo, la literatura suele abordarlas como unidades dadas, en general, con el objeto de analizar su accionar en relación a “otros”. Nuestra intención en este trabajo ha sido, de algún modo, complementaria de tales estudios, dado que nos hemos abocado a analizar las organizaciones sindicales a su interior, a la “multiplicidad que los habita”, analizando comparativamente como se teje cotidianamente la acción sindical en dos gremios del sector público.

Ambos casos resultan significativos en varios aspectos. En primer lugar, como señalamos más arriba, la existencia de dos organizaciones con personería gremial, disputando la representación del mismo conjunto de trabajadores es una “rara avis” en la realidad de las relaciones laborales en la Argentina, en donde el Estado otorga la personería gremial al sindicato más representativo de cada rama de actividad, adquiriendo este último el monopolio legal de la representación. En segundo lugar, la rama de actividad de estos gremios, constituye de por sí un fenómeno particular, en donde la contraparte en la relación laboral no es directamente el capital sino el Estado, encarnado coyunturalmente, por un gobierno, con el que habrá que negociar o confrontar<sup>13</sup>. El signo político de ese gobierno, así como el proyecto político que encarne, serán centrales para las acciones y las estrategias que asuma cada sindicato.

El tercer lugar, debemos decir que el enfrentamiento en que se vieron involucradas estas organizaciones fundamentalmente a partir de la llegada al gobierno de Carlos Menem, producto de sus posicionamientos respecto de las políticas aplicadas durante el modelo neoliberal, dan cuenta cabalmente de dos modos altamente diferenciados de concebir y llevar adelante prácticas de representación sindical. En efecto, las formas en que cada sindicato va articulando sus acciones, las vinculaciones entre organización y militantes, cómo se expresan las dinámicas internas, está estrechamente ligado a las concepciones sindicales hegemónicas en cada gremio, y son en muchos aspectos explicativas de las posiciones tomadas respecto de las últimas grandes reformas del Estado.

Ahora bien, si podemos afirmar que existe una lógica interna en cada sindicato, que es tributaria tanto de una historia, de concepciones ideológicas, concepciones sobre el rol del sindicato, todas las cuales conforman la base del accionar cotidiano de cada organización; debemos señalar también, que la coexistencia y en particular la disputa, configuran una dinámica singular, que se superpone permanentemente con la lógica propia de cada sindicato, imbricándose la una con la otra.

Este hecho que mencionamos se expresa de diferente modo en cada nivel de la organización, variando a tal punto que puede llegar casi a diluirse en las bases, al nivel de cada espacio de trabajo, allí donde la cotidianeidad y la convivencia de los sujetos, oradan los límites institucionales.

---

<sup>13</sup> Este tema lo hemos desarrollado en otros trabajos (Diana Menéndez, 2007 a y 2007 b)

Las voces que hemos recogido aquí intentan ser expresión de la heterogeneidad que puebla las organizaciones, en el anhelo por comprender la trama compleja que tejen miembros y organización cuando en nombre de ella actúan aquellos.

### Bibliografía citada

- Abal Medina, P; Arias, Cora; Crivelli, K y Diana Menéndez, N (2007): Conflictividad en los lugares de trabajo. Ponencia presentada en el Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo, Montevideo.
- Bourdieu, P (1990): La huelga y la acción política, en *Sociología y Cultura*. Grijalbo, Mexico.
- Bourdieu, P (1993): La delegación y el fetichismo político, en *Cosas dichas*. Gedisa Editorial, Barcelona.
- Cross, C y Diana Menéndez, N (2004) Reforma del Estado, movilización social y agenda pública: un debate en torno a la actualidad de las discusiones clásicas en la argentina contemporánea. Ponencia presentada en *Segundo Congreso Nacional de Sociología UBA*, Buenos Aires, 20 –23 de octubre.
- Diana Menéndez, N (2005): ATE y UPCN: dos concepciones en pugna sobre la representación sindical de los trabajadores estatales. En Fernández, A (comp.), *Estado y relaciones laborales: transformaciones y perspectivas*. Prometeo, Buenos Aires.
- Etchemendy, S (2001): Construir coaliciones reformistas: la política de las compensaciones en el camino argentino hacia la liberalización económica, en *Desarrollo económico* n° 160.
- Fernández, A (2002): Modificaciones de la naturaleza sociopolítica de los actores sindicales: hallazgos y conjeturas. En Fernández, A (comp.), *Sindicatos, crisis y después*. Ediciones Biebel. Buenos Aires.
- Gaudio, R y Domeniconi, H (1986): Las primeras elecciones sindicales en la transición democrática. En revista *Desarrollo económico*, V. 26, N° 103.
- Gaudio, R y Pilone, R (1984): Estado y relaciones laborales en el período previo al surgimiento del peronismo, 1935 y 1943. En *Desarrollo económico*, n° 94.
- Hirschman, A (1977): Salida, voz y lealtad. Fondo de cultura económico, México.
- Martuccelli, D y Svampa, M (1997): “La plaza vacía”, Losada, Buenos Aires.
- Murillo, M (1997): La adaptación del sindicalismo argentino a las reformas de mercado en la primera presidencia de Menem, en *Desarrollo económico*, Vol 37, n°147, pp 419-446.
- Palomino, H (1995): Quiebres y rupturas de la acción sindical: un panorama desde el presente sobre la evolución del movimiento sindical en la argentina, en Acuña, C (comp), *La nueva matriz política argentina*, Nueva Visión, Buenos Aires.
- Pizzorno, A (1989): Algún otro tipo de alteridad: una crítica a las teorías de la elección racional. En *Revista Sistema* n° 88.
- Sigaud, L (2007): Derecho y coerción moral en el mundo de los ingenios. En revista *Crítica en desarrollo*, n° 1, Buenos Aires (en prensa).