

Instituto de Investigaciones Gino Germani
5º Jornadas de Jóvenes Investigadores

Eje problemático: Protesta. Conflicto. Cambio.

¿De qué hablamos cuando hablamos de sindicalismo?

Aportes para problematizar esta cuestión a la luz de la experiencia de los trabajadores de subterráneos

Cora Cecilia Arias¹
Paula Salgado²

Introducción.

La expansión del capital transnacional se tradujo en una reestructuración en el mundo del trabajo a escala global. La desregulación y flexibilización laboral aportaron el marco legal para la instalación de nuevas formas de organización del proceso de producción y de división del trabajo social, que implicaron una doble transferencia de ingresos: del trabajo al capital y de las pequeñas y medianas empresas hacia las de mayor tamaño (Santarcángelo y Schorr, 2001). El nuevo contexto -signado por la rotación, sub y sobreocupación horaria, aumento de la desocupación estructural, trabajo en condiciones de esclavitud, etc.-, demuestra las lesiones que ha sufrido el empleo registrado, y trae a escena a un nuevo actor cuyo protagonismo está ampliamente desarrollado en la literatura: el trabajo no registrado.

El impacto de este proceso en el sindicalismo fue inminente. La caída de las tasas de afiliación en diversas partes del mundo, puso de manifiesto la necesidad de articular nuevas acciones. Según Phelan (2008: 21) el sindicalismo mundial está perdiendo influencia no sólo en áreas que le han concernido tradicionalmente como salarios, extensión de jornada y condiciones de trabajo, sino también en lo relativo a su capacidad de promover objetivos más

¹ Lic. en Ciencia Política (UBA), Doctoranda en Ciencias Sociales (UBA). Becaria de postgrado (CONICET), Docente universitaria (UBA) Correo electrónico: carias@ceil-piette.gov.ar coracarias@fibertel.com.ar. Dirección postal: Saavedra 15, 4º piso. Ciudad de Buenos Aires, Argentina. Teléfono: (5411) 4952-7440 Pertenencia institucional: CEIL-PIETTE; CONICET

² Lic. en Sociología (UBA), Maestranda en Metodología de la Investigación (UniBo-UNTreF). Becaria de postgrado (CONICET). Correo electrónico: pauladsalgado@yahoo.com.ar. Dirección postal: Saavedra 15, 4º piso. Ciudad de Buenos Aires, Argentina. Teléfono: (5411) 4952-7440 Pertenencia institucional: CEIL-PIETTE; CONICET

amplios, tales como democracia política, libertades civiles y justicia redistributiva. De cara a esta situación, los sindicatos luchan por adaptarse a un nuevo contexto.

En este marco, la problemática de la “revitalización sindical” se ha convertido en terreno fértil para los debates sobre sindicalismo en la investigación en Ciencias Sociales. Se trata de resemantizar teorizaciones internacionales para reflexionar acerca de un *supuesto* nuevo protagonismo de los sindicatos en la Argentina de los últimos tiempos. Desde 2003 comienzan a recuperarse los índices de ocupación, las demandas laborales vuelven a ocupar un lugar privilegiado en la escena pública, el trabajo es nuevamente debatido. Así, los sindicatos entran en escena, fundamentalmente a la hora de reclamos salariales.

Frente a este axioma postulado por algunos autores nos preguntamos, ¿qué significación adopta la denominada revitalización sindical? ¿Qué procesos intenta visibilizar? En la búsqueda por otorgarle algún sentido a nuestra pregunta, descubrimos que la gran mayoría de los autores entendía como uno de los casos testigo del proceso “el subte”. Surgió pues el interrogante que guiará nuestra ponencia: ¿puede entenderse la experiencia sindical de los trabajadores de subterráneo de la Ciudad de Buenos Aires como paradigma de revitalización sindical en nuestras geografías?³

Transitaremos estas páginas intentando cuestionar esa máxima presente en el discurso académico. Para ello procuraremos aportar elementos que complejizan los análisis. Haremos particular hincapié en la relación existente entre la Unión Tranviaria Automotor (UTA), en tanto que sindicato que legalmente representa a los trabajadores, y las construcciones de base opositoras.

Organizaremos nuestra exposición en tres partes: en primer término pasaremos revista a los debates teóricos sobre revitalización sindical, a nivel internacional y nacional. En el segundo apartado, pondremos en movimiento esas teorías en función del caso estudiado. Para ello, describiremos someramente los orígenes de la organización opositora a UTA. Eso nos permitirá explorar una y otra organización y pensar a partir de esa dicotomía la revitalización sindical. Y finalizaremos recuperando una inquisición sugerida en el título de nuestra contribución: ¿de qué hablamos cuando hablamos de sindicalismo? ¿A qué organizaciones referimos al proclamar la citada revitalización?

Revitalización sindical: un mapa de la cuestión.

³ En esta ponencia adoptaremos una estrategia metodológica eminentemente cualitativa, basada en el estudio de caso. Reconocemos la limitación de este análisis, sin embargo sostenemos que la elección del caso es estratégica.

Promediando los años noventa, comienzan a desarrollarse diversas estrategias de revitalización o renovación sindical (*trade union revitalisation, trade union renewal*), con el propósito de fortalecer una estructura sindical tan cuestionada y resquebrajada por ese entonces. Entre estas prácticas, ocupa un lugar central la afiliación de nuevos miembros. Otras medidas como el impulso de estructuras sindicales horizontales, la realización de manifestaciones populares y el fomento de la construcción de coaliciones con otras organizaciones sociales, fueron inscriptas asimismo dentro de este proceso (Haidar, 2009: 3). La *revitalización sindical* tiene sus principales exponentes en Inglaterra, Estados Unidos, Australia, Canadá, Nueva Zelanda y, en una forma más incipiente, en Alemania y Holanda (Gall, 2009).

Actualmente, el concepto *revitalización sindical* es aplicado en diversas partes del mundo para dar cuenta de distintos procesos relacionados con nuevas estrategias de accionar sindical. Los usos que se han hecho del concepto suelen diferir, y por ello consideramos conveniente realizar una distinción a fin de echar luz sobre la heterogeneidad de procesos que son considerados dentro de esta corriente.

Tal como ha señalado Santella, la revitalización supone una fase precedente de “mortandad” (Santella, 2008: 14); esto resulta congruente con el significado de la palabra. Sin embargo, algunos investigadores han utilizado el término para representar el inicio de una etapa ofensiva por parte del sindicalismo. Si bien a este respecto pueden alegarse cuestiones vinculadas a las perspectivas teóricas que cimentan cada análisis, consideramos que las salvedades de cada caso deben ser explicitadas a fin de tener la certeza de estar abonando al mismo campo de estudio. Así, lo que a primera vista se presenta asociado a “dar nueva vida”, tras profundizar en la genealogía del concepto, parece estar vinculado a “salvar de la muerte”, y es aquí donde el sendero se bifurca. Los aportes en uno y otro sentido no sólo dificultan la comparabilidad de los casos, sino que también se asientan en distintos supuestos sobre los que se interpreta el actual momento histórico. Por esto nos hemos propuesto rastrear en la literatura sus orígenes y las diferentes utilidades con el objeto de aportar al esclarecimiento de la diversidad de procesos que están siendo considerados como indicadores de *revitalización sindical*.

¿Cuáles son estos distintos posicionamientos? En gran parte de los estudios realizados en países anglosajones -donde ha sido acuñado el término- el proceso de *revitalización sindical* se presenta como una estrategia impulsada por los sindicatos institucionalizados orientada al reposicionamiento en el campo político frente a la crisis de representación en que se encuentran inmersos. El concepto es retomado por investigadores a fin de caracterizar este

proceso, y analizar tanto el alcance como la efectividad de las estrategias en la consecución de sus objetivos.

De esta manera, para caracterizar el proceso de revitalización sindical podemos enumerar las estrategias desplegadas que aparecen con mayor frecuencia en la literatura. En esta dirección, el Modelo Organizacional (*Organising Model*) fue implementado en Gran Bretaña, Estados Unidos, Australia, entre otros países. Éste supone la ejecución de cambios en la estructura sindical relacionados con la profesionalización y modernización (Hamann y Martínez Lucio, 2003), y con el fomento de la democracia interna (Fairbrother et al., 2007). Este modelo se contrapone al sindicalismo de servicios, en tanto los recursos del sindicato, otrora destinados a la provisión de servicios a los miembros existentes, son transferidos hacia el reclutamiento de nuevos miembros (Phelan, 2007). El liderazgo y los líderes ocupan un nuevo rol en la organización (Fairbrother et al., 2007), puesto de manifiesto a través de los cargos rentados (*full-time officers*) que son parte constitutiva de este modelo. Los “oficiales de tiempo completo” encarnan la tarea del reclutamiento y la organización de los trabajadores en el lugar de trabajo. La intención de lograr un aumento del involucramiento de los miembros a través de esta estrategia ha sido cuestionada, ya que el incremento de la participación de los miembros aparece vinculado más estrechamente con el manejo y la necesidad de los líderes que con el activismo de las bases. Quienes acuden en defensa del modelo, sostienen que los intereses de los miembros son variables y son los líderes quienes pueden articularlos para tomar decisiones estratégicas (Fiorito, 2004).

La construcción de coaliciones con otros actores de la sociedad civil (Phelan, 2007) es otra de las características que se ha dado el modelo organizacional. En este sentido, los sindicatos son entendidos como “sujetos políticos”, que atienden intereses sociales y no sólo lo concerniente al mundo del trabajo. De ésta manera buscan tomar distancia del pasado en el que aparecían meramente como actores económicos (Baccaro et al., 2003).

Baccaro, Hamann y Turner (2003) distinguen dos perfiles vinculados al incremento del activismo político: por un lado, el sindicalismo de movimiento social, orientado al activismo de base, que está estrechamente vinculado al modelo organizacional; y por el otro, el involucramiento institucional (*social partnership*), cuyos exponentes son Italia y Alemania. Este último supone estrategias de tipo institucional como la injerencia en políticas estatales y la influencia sobre partidos políticos. Otro mecanismo consiste en la inserción de cláusulas que garanticen derechos básicos en materia laboral en acuerdos comerciales (*trade agreements*) (Phelan, 2007).

La solidaridad internacional (Phelan, 2007) y entre confederaciones (Hamann y Martínez Lucio, 2003) aparecen relacionadas a las diversas estrategias como objetivos ineludibles.

Revitalización sindical en Argentina: la recepción de la cuestión.

Algunos estudios desarrollados a nivel local, enfatizan el renovado protagonismo de los sindicatos institucionalizados en la arena de la negociación sindical. La estrategia viene dada por la preservación organizacional y los realineamientos sectoriales llevados a cabo en épocas hostiles al accionar de los sindicatos, en tanto el centro gravitacional de este proceso está puesto en la relación establecida con un gobierno “favorable a los intereses sindicales” (Etchemendy y Collier, 2007: 6). Desde esta perspectiva, el incremento de la negociación colectiva y de la movilización impulsada por los sindicatos institucionalizados, aparecen como muestras que bastan para proclamar un sindicalismo a la ofensiva.

Atzeni y Ghigliani (2007) por su parte, interpretan este proceso en otro sentido. La reactivación de la negociación y el incremento de la movilización no alcanzan para anticipar un resurgimiento si no hay expresiones de “nuevas fuerzas organizativas, nuevas tácticas o nuevas actitudes por parte del trabajo organizado”. El escenario sindical da pautas de la operatoria de “viejos mecanismos tripartitos de intercambio político” (Atzeni y Ghigliani, 2007: 12), fomentados por un gobierno que se enfrenta a un creciente estado de movilización de las bases, que pone en jaque a las conducciones tradicionales. Los autores concluyen observando que los signos de revitalización de las viejas prácticas sindicales –que se deben en parte a la recuperación económica y en parte a las políticas gubernamentales- no están indicando una renovación

Para profundizar en el rol desplegado por el sindicalismo en la actual coyuntura, resulta imprescindible atender a las características del marco legal en que se desenvuelven las relaciones sindicales. El criterio de unidad sindical⁴ establecido en nuestro país, marca una diferencia sustancial y aporta otros elementos para analizar la revitalización sindical. Por un

⁴ El sistema adoptado por nuestra legislación es el de *unidad promovida* o *unidad inducida*. Implica que sólo una organización sindical –concretamente la más representativa según lo que indica la ley- puede detentar la personería gremial. A este respecto, la ley 23.551 en su artículo 25 establece:

“- La asociación que en su ámbito territorial y personal de actuación sea la más representativa, obtendrá personería gremial, siempre que cumpla con los siguientes requisitos:

- a) Se encuentre inscrita de acuerdo a lo prescripto en esta ley y haya actuado durante un período no menor de seis (6) meses;
- b) Afilie a más de veinte por ciento (20%) de los trabajadores que intente representar.
- c) La calificación de más representativa se atribuirá a la asociación que cuente con mayor número promedio de afiliados cotizantes, sobre la cantidad promedio de trabajadores que intente representar” (Ley 23.551 de Asociaciones Sindicales).

lado, sienta las bases para el desarrollo de un sindicalismo monopólico y, por el otro, extiende el alcance del sindicato a todos los trabajadores que se hallan bajo su área de influencia convencional, estén o no afiliados. Dicho alcance se expresa tanto en la aplicación de los aumentos salariales acordados en negociaciones paritarias, como en la retención de las llamadas “cuotas de solidaridad”⁵.

La diferencia que señalábamos aparece en forma clara al analizar el origen de los recursos de los sindicatos: aquéllos que han desplegado estrategias de revitalización sindical dependen de los aportes de los trabajadores para su supervivencia, de allí que el incremento de la afiliación figure como uno de los objetivos centrales. En el caso argentino, en cambio, los recursos de los sindicatos no provienen exclusivamente de los aportes de los trabajadores. De este modo, la crisis de representación no tiene un impacto económico para el sindicalismo institucionalizado. Es necesario tener presente este punto para analizar la aplicabilidad del proceso de *revitalización sindical* a la coyuntura sindical argentina.

El denominador común de los diferentes estudios que abordan la revitalización sindical es el enfoque del proceso desde las cúpulas sindicales. La organización y movilización de las bases, incluso allí donde se manifiestan en claro cuestionamiento a las instituciones sindicales, no cobra mayor relevancia en gran parte de la bibliografía. Tal como señalan Atzeni y Ghigliani (2008), si bien el término “revitalización sindical” está siendo utilizado para describir y analizar estrategias llevadas a cabo por los sindicatos y para indicar la recuperación de fuerzas del movimiento obrero, “continúa incrustado en una mirada unilateral y mayormente pesimista del trabajo y de los trabajadores como potenciales agentes de cambio social, una mirada que consecuentemente minimiza la importancia de los trabajadores y los sindicatos como actores en la arena política” (Atzeni y Ghigliani, 2008: 1). En este sentido, Santella (2008) advierte que “la revitalización de las instituciones sindicales no equivale a la recomposición de la clase trabajadora como sujeto de transformación histórica” (Santella, 2008: 14). Cabe aquí preguntarnos por esta relación y, concretamente, ¿de qué hablamos cuando hablamos de sindicalismo? Es decir, ¿cuáles son los límites del campo sindical, qué formas adopta a su interior y cuáles son las relaciones de fuerza que allí se expresan?

⁵ En este sentido, la ley 14.250 en su artículo 9 establece que:

“La convención colectiva podrá contener cláusulas que acuerden beneficios especiales en función de la afiliación a la asociación profesional de trabajadores que la suscribió. Las cláusulas de la convención por las que se establezcan contribuciones a favor de la asociación de trabajadores participantes, serán válidas no sólo para los afiliados, sino también para los no afiliados comprendidos en el ámbito de la convención” (Ley 14.250 de Convenciones Colectivas del Trabajo).

En un intento por enriquecer la mirada y complejizar los disímiles análisis, nos planteamos nuestra pregunta de investigación en esta ponencia: ¿puede pensarse la construcción gremial de los trabajadores de subterráneo como exponente de revitalización sindical? ¿Qué sucede con los conceptos teóricos cuando nos atrevemos a “aplicarlos” a la empiria?

La experiencia del Cuerpo de delegados del subte: ¿revitalización sindical o cuestionamientos a la representación tradicional?

*El hostigamiento y la persecución de la Empresa fueron moneda corriente y no hubo quién representara el dolor del Subte.
(Comunicado de Metrodelegados)*

No es azarosa ni fortuita la elección de la experiencia del Cuerpo de delegados de subterráneos para reflexionar e interrogarse acerca de lo que para algunos representa un axioma: la revitalización sindical en la Argentina de los últimos años. Pasaremos a justificar nuestra decisión teórico-metodológica. En primer término, es un caso que forma parte de nuestro trabajo de investigación y, por ende, contamos con la suficiente información empírica para fundar nuestros argumentos. Por otro lado, porque la experiencia en el subte es un caso paradigmático en el que se basa la amplia mayoría de la bibliografía, a la hora de celebrar la renovación sindical. Además, esta experiencia es un fiel ejemplo del regreso del conflicto hacia el lugar de trabajo que se ha venido suscitando en nuestro país desde el año 2003, y en ese sentido resulta muy atractivo para reflexionar sobre problemáticas sindicales.

Nuestro objetivo en el presente apartado es, en una primera instancia, describir brevemente la organización del Cuerpo de delegados del subte⁶ Haremos particular hincapié en la relación establecida con el sindicato madre, la Unión Tranviaria Automotor (UTA). Esto nos permitirá luego, y retomando las características de la revitalización sindical descriptas anteriormente, esbozar alguna suerte de respuesta al interrogante que guía nuestra ponencia: ¿puede situarse la experiencia del Cuerpo de delegados de subterráneos dentro de los exponentes de la revitalización sindical?

⁶ A estos fines nos basaremos en entrevistas en profundidad realizadas a delegados y trabajadores en el período 2006-2009, registros de campo, artículos de diarios diversos y documentos de los protagonistas.

a) Recapitulando los orígenes de la organización:

En un trabajo anterior (Abal Medina et al., 2008) planteábamos que la organización de base del Cuerpo de delegados del subte –hoy Asociación Gremial de los Trabajadores de subte y premetro (AGTSyP)-, podía analizarse a partir de la idea de una “doble clandestinidad”⁷: hacia la empresa y hacia el sindicato. Justifiquemos esta afirmación desde sus características más relevantes.

El caso de los subtes posee una serie de especificidades que lo vuelven muy particular. En primer lugar, vale recordar que los subtes se encuadran dentro de la lógica de los servicios, elemento que se potencia en virtud de su exclusividad como medio de transporte. A esto hay que sumarle que se estima que utilizan ese servicio alrededor de un millón y medio de personas diariamente. En consecuencia, se constituye en un sector sumamente sensible, y de alta visibilidad. Por este mismo motivo, son considerados bienes esenciales y están por tanto sometidos a una regulación mucho más restrictiva que otros sectores. Este dato permite explicar la efectividad de las medidas de fuerza adoptadas por los trabajadores.

La empresa Metrovías accedió a la concesión de los subterráneos de la Ciudad de Buenos Aires en 1994. Hasta mediados de 1992 los subtes porteños contaban con cerca de 4500 trabajadores, que se fueron reduciendo hasta alcanzar la cifra de 1500, vía las modalidades de despidos y retiros voluntarios. Dentro del conjunto de estos trabajadores que fueron desahfectados se cuentan muchos de quienes habían sido delegados y activistas, y con ellos se perdió parte de la memoria y de la experiencia tanto sindical como organizativa.

El proceso concesionario, al igual que gran parte de las políticas privatizadoras, contó previamente con un proceso de “saneamiento” en el marco del cual se dieron las reducciones de plantilla recién mencionada. Una vez que el traspaso a manos privadas fue consumado, la nueva empresa procedió a incorporar nuevos trabajadores (muchos de ellos jóvenes que luego conformarían el Cuerpo de delegados), y a tercerizar muchas de las actividades que antes pertenecían a la misma empresa, tales como seguridad, limpieza, talleres de reparación, etc. Compartimos los análisis que indican que la tercerización trae aparejada una fuerte fragmentación de los colectivos de trabajo, en la medida en que cada sector responde a un empleador diferente, está representado por diferentes sindicatos, y por tanto enmarcado por distintos convenios colectivos, lo que genera una enorme diferenciación en salarios y condiciones de trabajo entre unos y otros.

⁷ Comparten esta situación experiencias de trabajadores de call center, encuestadores, entre otros.

Con la toma de posesión de la nueva concesionaria, muchas de las condiciones de trabajo originales fueron alteradas (Vocos, 2007), entre ellas cabe destacar el incremento de la jornada laboral. Este hecho fue de gran trascendencia puesto que históricamente la jornada nunca había excedido las seis horas, a excepción del período de la dictadura cuando se extendió a siete⁸.

Ahora bien, mientras el capital avanzaba vorazmente –y considerando el axioma foucaultiano: donde hay poder, hay resistencia- la organización empezaba a gestarse. La historia de esta particular comisión, se remonta a los tiempos del proceso de transmisión a manos privadas de los subterráneos de Buenos Aires. Como ya hemos dicho, la gran mayoría de los actuales delegados ingresaron a la empresa cuando ya estaba en manos de Metrovías. Vale recordar que por aquellos años se acababa de vivir un proceso de reducción drástico de trabajadores, dejando un clima de temor en el conjunto del colectivo. El entramado laboral quedó conformado entonces por aquéllos que venían desde la empresa estatal, quienes habían sufrido el recorte de personal –que dejó afuera a muchos de los antiguos delegados y representantes-, un número significativo de nuevos trabajadores (rondaban los 500) y muchos que conformaban las plantillas de las empresas tercerizadas.

En este marco, en el que evidentemente los lazos entre los trabajadores habían desaparecido -o si existían estaban muy deteriorados-, las posibilidades de generar una organización en aras de la defensa de sus intereses eran escasas. A esto se suma un contexto de relaciones de fuerzas sumamente desfavorables para el polo del trabajo, signado por las arbitrariedades del capital como norma, operando en la subjetividad de los trabajadores una gran sensación de desconfianza e indefensión (Arias, Haidar, 2008). Esto se expresa fuertemente en los testimonios de los delegados al describir los orígenes de la organización.

⁸ La extensión de la jornada se realizó de manera paulatina a través de la utilización de la fórmula seis horas de trabajo más dos de horas extras, hasta la firma del nuevo convenio refrendado por la Unión Tranviarios Automotor, en el que se pasó a la fórmula siete horas de jornada más una extra, como se expresa en el mismo: “A pesar de las posturas diversas, sintéticamente resumidas en el antecedente expuesto y siendo un fin compartido por ambas partes, iniciar una etapa nueva y distinta en la actividad, donde los entendimientos deben privar, y la impronta u orientación general que surge de los artículos 64 y 84 de la L.C.T. entendiéndose que el C.C.T. es una herramienta superadora de las diferencias, no discrepan en que: 1.- La jornada de trabajo es en la actividad de 7 (siete) horas diarias -en forma continua- ó 42 (cuarenta y dos) horas semanales. 2.- En virtud de encontrarse organizado el trabajo sobre un esquema de prestación de 8 (ocho) horas diarias -en forma continua -ó 48 (cuarenta y ocho) horas semanales, como se ejecuta a partir de la operatividad de la concesión de METROVÍAS S.A. (1/1/94), en consecuencia acuerdan: a) Que a la jornada diaria especificada en el punto 1, los trabajadores alcanzados por esta Convención adicionarán 1 hora diaria de tareas en forma obligatoria. Ello en tanto el esquema de prestación de 8 (ocho) horas diarias -en forma continua- ó 48 (cuarenta y ocho) horas semanales, no excede la jornada máxima legal ordinaria. b) La hora diaria de tareas que los trabajadores adicionarán en forma obligatoria por encima de lo especificado en el punto 1 del presente acuerdo, se remunerará como prestación complementaria en dinero”. (Convenio Colectivo de Trabajo 316/99)

“Sí, había mucha persecución, porque si te llegaban a... se llegaban a enterar quiénes eran, adónde se reunían, esos compañeros volaban. Hubo algunos compañeros que fueron despedidos por sospechas, o por sospecharse de que eran integrantes, o iban a... a estas reuniones. Por eso era muy, muy complicado en las primeras épocas. Muy complicado. Y se empezaba a hacer, inclusive sin hablar de política: invitar a una comida a la casa, un asado: empezar a hacerlo más desde el punto de vista social para empezar a construir una amistad con los compañeros, y después de eso, bueno, salir con la charla política pero ya cuando había una... un vínculo más estrecho de... desde el punto de vista de la amistad. Inclusive conocerse con las familias... Eso crea un vínculo más fuerte, entonces eso también se hacía mucho, se estilaba mucho hacer. Se sigue haciendo, pero en aquél momento era mucho más primordial que ahora tratar de hacer que los compañeros se conocieran entre ellos, evitar toda la política de la empresa de aislamiento, de que no se junten, de que no estaba bien, que había que ir del laburo a la casa y de la casa al laburo, el viejo verso ese. Así que... se hicieron muchas cosas. En un primer momento, en los primeros momentos se tuvo que hacer un montón de cosas porque la persecución era muy fuerte”.

¿Acaso había lugar para la articulación de lo colectivo? ¿Y dónde estaba la UTA? Indudablemente el proceso de organización debía originarse un paso más atrás, en la recomposición de los lazos sociales entre los propios trabajadores. En ese sentido trabajaron estos “activistas” (para utilizar su propia denominación) al realizar actividades fuera del ámbito laboral, en un primer momento orientadas a recrear relaciones mínimas entre trabajadores. Entre las prácticas ensayadas podemos contar desde la organización de asados con los compañeros, hasta partidos de fútbol. Estas estrategias tenían al menos dos sentidos: por un lado salir del ámbito laboral por el temor a las persecuciones, y por el otro generar esos vínculos sociales, que como vemos, exigían de las recomposiciones más elementales como la confianza entre compañeros.

Los orígenes de la organización, desde los relatos de sus protagonistas, llevan la impronta de lo clandestino; lo que primaba entre las sensaciones de estos trabajadores era el miedo; esa sensación que horada el lazo social, reduciéndolo a la mirada desconfiada hacia el compañero:

“Un día me pasó una cosa muy curiosa: había una movilización a Plaza de Mayo – que no me acuerdo por qué era -, entonces yo fui. Voy caminando para la Plaza de Mayo, cuando estoy llegando me agarra algo en el brazo, me doy vuelta y era un compañero del laburo. Me dice: “¿adónde vas?”.

No – le digo – quedé de encontrarme con unas personas acá. Y le digo: “¿y vos adónde vas?”. “No, yo también”. Le digo: “no me chamuyés. Vos venís a la movilización”. “Sí”. “Bueno, yo también”. “No yo milité en un partido... que pin, que pan”.

Bueno, era todo muy resguardado. Andábamos con mucho cuidado porque en donde te (...) te rajaban a la mierda”. (Delegado del Metrovías)

Un dato interesante para destacar es que cuando esta organización comenzó a gestarse como tal y elaborar las primeras reivindicaciones y actividades, todavía de manera clandestina, se encontró con que existían en la misma empresa otros gérmenes de organización con quienes compartían posturas y reivindicaciones. Esto da cuenta de la forma en que el silencio estaba impuesto como práctica dominante. El permanente temor a alzar la voz; y una vez que se consiguió ese salto, el descubrimiento de la existencia de otras voces similares, diciendo cosas similares, nos representa un cuadro extraño que parece remitir más a los tiempos oscuros de la dictadura que a mediados de los 90, pero que expresa con mucha fuerza la situación en que había quedado el trabajo en sus formas colectivas frente al capital.

Decíamos que una de las particularidades de esta experiencia es que la comisión interna de los subtes se encuentra enfrentada con la dirigencia del sindicato que tiene injerencia en la actividad, la UTA. Para los trabajadores de base el sindicato es colocado como un enemigo en el mismo plano que la patronal y el Estado.:

“Pero juntamente con eso, había que dar una pelea por limpiar el cuerpo de delegados. Porque la mayor parte de los delegados eran de la burocracia. Así que había varios frentes de lucha: uno, el principal, era luchar contra el escepticismo y la desmoralización de los compañeros, que de a poco los íbamos levantando. Segundo, contra el aparato que la burocracia había logrado reconstituir. Con algunas grietas, como por ejemplo las de acá. Había que limpiar ese cuerpo de delegados. Y la otra, el omnipresente poder del Estado y de la burocracia y de la empresa todo el tiempo jodiendo, no?” (Delegado de Metrovías).

Entre las primeras estrategias de esta organización se encontraba la de disputar la estructura del Cuerpo de delegados, dado que como se expresa en la cita, este sindicato es visto como un aliado de la empresa. El proceso que comienza con la elección de uno de sus delegados en 1996, logra la totalidad de los delegados de la Junta interna, y culmina hoy – plebiscito mediante-, con la conformación de la Asociación Gremial de Trabajadores de subte y premetro, junto al pedido de reconocimiento como sindicato paralelo por parte del Ministerio de Trabajo. El escenario queda entonces planteado del siguiente modo: si bien la UTA cuenta con la representación al nivel de la actividad, es decir, tiene entre otras la potestad de firmar convenios colectivos y de negociar al nivel de la Junta interna de los subterráneos en su totalidad, prácticamente no tiene injerencia. El grado de oposición y enfrentamiento entre el Cuerpo de delegados de los subterráneos y la línea oficial de la UTA suele ser una complicación adicional a la hora de los conflictos y las negociaciones. Un ejemplo puede observarse en los resonantes conflictos que se han producido en el subte en los últimos años, a partir de las demandas de reducción de la jornada, aumentos salariales,

impedimento de la instalación de máquinas expendedoras, la incorporación al convenio del transporte de los trabajadores tercerizados, etc. Estos conflictos llegaban rápidamente a instancias del Ministerio de Trabajo en virtud de su condición de bien público, generándose una difícil situación. En varias ocasiones se firmaba la conciliación obligatoria entre los representantes de UTA y de Metrovías, con la oposición de los delegados de la Junta interna, que traía como consecuencia que pese al dictado de conciliación, se continuara con las medidas de fuerza. Respecto a un conflicto salarial, producido en Diciembre de 2004, en el diario Clarín se destacaba: *“En Metrovías aseguraron que la empresa no está en condiciones de dar nuevos aumentos, porque ya lo hicieron el año pasado. Por otro lado, informaron que un grupo de gremialistas y piqueteros saltaron a las vías para impedir que pasaran servicios de emergencia en la línea C, a la tarde. Además, agregaron que, como al momento de la huelga estaba vigente la conciliación obligatoria, los empleados podrían sufrir sanciones por parte del Ministerio de Trabajo. De hecho, el Estado podría multar al gremio Unión de Tranviarios Automotor. El tema es que los delegados están enfrentados con la cúpula sindical; por eso tampoco firmaron las conciliaciones anteriores”* (Diario Clarín 07/12/04).

Así, la recomposición del lazo social, esa búsqueda desde menos que cero hacia la organización, es una ruta deliberada y escarpada. En el origen, las primeras miradas de los activistas (como gustan llamarse) pretendían el reconocimiento, encontrar en el otro el rastro de la trasgresión, y se encontraron:

“mirá yo desde que entré acá formé parte de lo que era el activismo, que se había denominado el activismo en ese momento, tratando de organizar a los compañeros... (...) Ya había algunos compañeros que desde la clandestinidad estaban tratando de organizar algo, y bueno... Después yo fui conociendo a algunos -a medida que iba también haciendo mis propias actividades- y ese activismo dio como resultado el cuerpo de delegados actual. La mayoría de los compañeros son activistas de la primera hora.” (Delegado de Metrovías)

Ese hallazgo fue el primer paso, encontrar a otros discutiendo lo mismo, queriendo también arrancarle al miedo su lugar mediador. Pero ese querer, de recomponer en el trabajo los lazos de los de igual condición, no es cosa sencilla, exigía, exige, un trabajo de militancia.

“Finalmente nos fuimos organizando; partidos de fútbol, algunos almuerzos,...; que sé yo. Teníamos compañeros que les gustaba la música clásica, me puse a estudiar cuestiones de música clásica para poder hablar con ellos”. (Delegado de Metrovías)

El rol del activista, del militante, ha sido en esta experiencia fundamental para la organización. Algunos de ellos provenientes de partidos políticos, algunos no, y todos con el

horizonte de lo colectivo, en la construcción de las referencias comunes, y las del otro (o los otros) a quienes se reconoce en frente.

Resta mencionar un elemento que consideramos fundamental en el análisis de estas experiencias. Nos referimos al hecho nada menor de que desde su origen, la organización de la comisión de delegados de Metrovías ha ido paulatinamente alcanzando los objetivos que se vino trazando desde entonces. En este sentido cabe mencionar el retorno a la jornada de seis horas de trabajo, que se logró en 2004, momento en que la legislatura porteña promulgó la norma que declara al trabajo en el subte como insalubre. En referencia a las reivindicaciones salariales debemos decir que se han alcanzado reiterados incrementos, que posicionaron a estos trabajadores entre los de salarios más altos. Además, gradualmente se viene logrando incorporar al convenio colectivo de la UTA a los trabajadores tercerizados. Estas conquistas ponen de manifiesto no sólo la fuerza que esta organización ha conseguido, sino también, y más trascendente quizás, el grado de solidaridad generado entre los trabajadores, que es en definitiva la aspiración máxima del sindicalismo, al menos del sindicalismo entendido como estos trabajadores lo hacen. Podría explicarse pues la consolidación y supervivencia de esta organización en base a tres factores (Montes Cató, Ventrisci, 2007): el primero refiere específicamente a la eficacia de las medidas de fuerza en términos de correspondencia entre acción e interés manifiesto de la acción colectiva reivindicativa (por ejemplo un paro para obtener aumento de salario logra alcanzar el porcentaje deseado). El otro factor indica la capacidad de articular ciertos elementos de orden simbólico que permiten la identificación entre trabajadores de diferentes sectores y empresas (en particular los trabajadores tercerizados). El tercer elemento está relacionado con la legitimidad del instrumento de participación en las decisiones de orden gremial y sindical. En efecto, frente a la baja participación promovida por los delegados de la UTA, los nuevos delegados promueven formas de democracia sindical, fundamentalmente en la forma asamblearia a la hora de tomar decisiones.

Hasta aquí nuestra breve caracterización de esta experiencia, particularmente en torno a aquellas cuestiones que retomaremos en el apartado que sigue, a fin de hacerlas dialogar con los preceptos de la revitalización sindical.

b) La revitalización sindical vis à vis la experiencia de la organización en los subtes:

Las discusiones sobre revitalización sindical que referenciamos más arriba, acuerdan en señalar algunos preceptos descriptores de esa novedosa situación. A los efectos de intentar responder nuestro interrogante guía, elegiremos dos de ellos –no por ser los más importantes

ni los únicos, sino porque abonan nuestra reflexión-, para analizar qué valencias adquieren en nuestro caso de investigación.

b) 1. Las estrategias de aumento del número de afiliados:

Los debates internacionales sobre revitalización sindical que referimos anteriormente, coinciden al ubicar el aumento en el número de afiliados como una de las estrategias más sobresalientes de los sindicatos en ese contexto. Volvemos a advertir que la mayoría de los casos investigados por esa literatura tienen características, sobre todo puntos de partida, que difieren de nuestra situación nacional. Es decir, el proceso de debilitamiento de la acción sindical a nivel mundial, estuvo acompañado de una fuerte desafiliación. No obstante, y recuperando una remarca ya establecida por Atzeni y Ghigliani (2008), las estadísticas indican que en la Argentina la tasa de afiliación, aún en los momentos de mayor debilidad, se mantuvieron estables.

Ahora bien, ¿qué se oculta tras el velo de los números porcentuales? Por un lado, las amplias mayorías de trabajadores desocupados, informales y precarizados que aparecen como “no sindicalizables”⁹, pertenecientes a la “non union zone” (Haiven, 2006). Y por otro, las formas que adopta la afiliación (se convierte en compulsiva en muchos casos), como así también su contenido (nos referimos principalmente a los servicios prestados por los sindicatos, en particular la obra social).

¿Cuáles son las políticas de la UTA en este sentido? Insistimos, la UTA continúa siendo el sindicato que legalmente representa a los trabajadores de subterráneos, y la construcción de la AGTSyP sólo actúa de hecho y no de derecho, con las consecuencias que eso conlleva. En el transcurso de nuestro trabajo de campo, al solicitarles a los entrevistados que relaten su entrada a la empresa y su primer vínculo con el sindicato, éste aparece desdibujado, y con una importancia muy menor¹⁰. El siguiente extracto de una de las entrevistas lo demuestra:

“...no, yo entré acá y ni idea de los sindicatos y esas cosas, era mi primer laburo. No sé si había delegado antes que estuviera Beto, yo ni idea. Y me dijeron que estaba afiliado porque firmé una cosa, no sé, en el momento del contrato con Metrovías te daban otro papel y no te decían mucho. Uno creía que era por la obra social y por eso firmaba, pero ni idea del sindicato, nadie te explicaba nada...” (Trabajador de Metrovías).

⁹ La central opositora (CTA) incorpora a estos trabajadores en sus filas, sin embargo no podemos considerarlo ya que aún no tiene reconocimiento gremial.

¹⁰ Es necesario establecer una diferenciación aquí entre los trabajadores sin ningún tipo de militancia anterior, y los activistas que tenían una relación distinta con lo sindical.

Estas palabras -y podríamos citar muchas más que se dirigen en el mismo sentido-, son una muestra del rol que juega la UTA en el ámbito del subte. Sin embargo, los precursores de la revitalización plantean como una de las estrategias ampliar el reclutamiento más allá de los familiares de los miembros de las bases (Fairbrother, 2005). Dice un delegado al respecto:

“Hicieron un acuerdo con la Empresa, hicieron ingresar un montón de gente del lado de UTA el último año, o sea que quedaron desocupados por cierre de líneas de colectivos del Gran Buenos Aires o que fueron fusionados y gente quedó afuera. Todo esto o pariente de o hijo de todo aquel de UTA con la directiva de que vengan a confrontar de alguna forma en contra del Cuerpo de Delegados que venimos desde el 2000 para acá organizando...” (Delegado de Metrovías).

¿Se referirán a esto los investigadores al describir la experiencia del subte como signo de revitalización sindical; o hará falta complejizar el análisis? Con esa intención, sumamos un dato que surge de una denuncia realizada por el Cuerpo de delegados con respecto a los vínculos estrechos entre la UTA y Metrovías:

“Una y otra vez, la sociedad UTA - Metrovías nos han tratado de estafar, resolviendo a espaldas de los trabajadores aumentos insuficientes, pérdidas de beneficios a cambio de recibir prebendas de todo tipo, como el 1% de "aporte voluntario" que Metrovías realiza por cada trabajador No afiliado al sindicato UTA para compensar la ridícula cantidad de afiliados que cuenta esa organización.” (Comunicado de prensa del Cuerpo de delegados del subte)¹¹

Aunque no pudimos corroborar esta acusación, no resulta descabellada. Como consecuencia de esta y otras querellas, desde principios de 2009 -momento en que los delegados de base decidieron conformar el sindicato paralelo-, se propuso un masivo proceso de desafiliación de la UTA. En oposición a aquélla, y mediante una política de acercamiento personal a cada trabajador, que también va acompañada del ofrecimiento de servicios y beneficios, ha comenzado a producirse el éxodo hacia el nuevo gremio que pretende su reconocimiento legal.

b) 2. El aumento de la participación a partir de modificaciones de la estructura interna:

Otro de los factores señalados asiduamente en la bibliografía a la que hemos tenido acceso, hace referencia a las transformaciones a nivel institucional y organizativo que llevaron adelante los diferentes sindicatos con el propósito de aumentar la cantidad y la calidad de la participación de sus miembros, poniendo en locución un discurso de democratización de las estructuras internas. Se trata de modificaciones intestinas, de instalación de dispositivos de

¹¹ Vale recordar aquí que la representación recae en el sindicato con mayor número de afiliados, como la UTA abarca también a las líneas de colectivos, le permite mantener a la dirigencia actual el mando del sindicato.

horizontalidad, dando impulso a la profesionalización y la modernización de la organización (Hamann y Martínez Lucio, 2003).

¿Podemos decir que las políticas de la UTA se dirigieron en esa dirección? Su estructura interna está compuesta por el Congreso General de delegados, además existe un Consejo Directivo Nacional y las Juntas Ejecutivas Seccionales, el Secretariado y la Comisión Revisora de Cuentas. Ahora bien, la elección de todos estos órganos se realiza por el sistema de lista completa, en distrito único y mediante el voto secreto y directo de los afiliados. ¿Acaso estas restricciones legales no se traducen en constreñimientos a la participación ampliada y la renovación? Así relata esta situación un delegado:

“Dentro de la UTA es muy difícil pelear, porque vos no podés presentar lista opositora a ellos porque tenés que tener representación a nivel nacional. Nosotros somos Subte de la Ciudad de Buenos Aires. A todo eso tenés que salir a caminar todas las líneas del Buenos Aires, del conurbano y del interior. Tener gente que tenga ganas de enfrentar a estos muchachos a nivel nacional en cada provincia. Los estatutos los votaron ellos para que sean ellos los únicos habilitados, aparte dentro de la lista que vos podés llegar a tener se dan todas las cosas aparte de tener que estar en las provincias, se da un porcentaje de la comisión directiva que vos tengas. Las listas sábanas Nacional tienen que ser gente que esté del mandato anterior o que haya estado, que haya sido dirigente dentro de la UTA sino tampoco.”

Ningún indicio permite inferir que las estrategias del sindicato que legalmente continúa representando a los trabajadores del subte, se hayan dirigido hacia una democratización y apertura de sus estructuras. En una dirección contraria, y erigiendo éste como uno de los clivajes fundamentales de oposición, el Cuerpo de delegados –hoy AGTSyP-, impulsa un discurso asambleario y de democracia interna:

“Lo que nosotros instalamos frente a la opinión pública es el método de la asamblea. Cada vez que nosotros salimos por los medios, los trabajadores deciden, la asamblea decide; la UTA levantó el paro y acá las asambleas no lo levantaron” .(Delegado de Metrovías)

“...y no un gremio que habla de democracia cuando elige a colectiveros para presionar a cualquiera elegido por sus pares y que tenga la voz consensuada de sus mismos compañeros”.(Delegado de Metrovías)

Esta organización propone una verdadera apertura del sindicato, resignificando las estructuras desde un discurso basista, cuyo principal beneficio es la legitimidad lograda hasta ahora. Un ejemplo de ello encontramos en su página oficial –Metrodelegados-:

Martes 10 hs en el hotel Bauen

Sumate al Cuerpo de Delegados!!!

Todos los martes, a partir de las 10 hs, en el hotel BAUEN -Callao 360- tienen lugar las reuniones del Cuerpo de Delegados del Subte. Te invitamos a participar activamente junto a los delegados de tu sector para mejorar el intercambio de ideas y

la elaboración de propuestas que luego sean sometidas a la consulta de las respectivas ASAMBLEAS. (Comunicado del Cuerpo de delegados).

No ahondaremos en esta ponencia en las discusiones sobre democracia sindical, ya que no es nuestro objetivo, sólo recuperamos estas palabras de Gramsci para una posible reflexión. El filósofo italiano analiza la experiencia de los Consejos de fábricas: “en toda fábrica, en todo taller hay un organismo constituido sobre la base de la representación (y no sobre la antigua base del sistema burocrático), el cual vela por la fuerza del proletariado, lucha contra el orden capitalista o ejerce el control sobre la producción, educando a toda la masa obrera para la lucha revolucionaria y por la creación del Estado obrero” (Gramsci, 1920: 5).

Retomaremos estos debates en otra ocasión; ahora volvamos a nuestro argumento. ¿Cómo responde la UTA frente a las políticas adoptadas por los delegados opositores? ¿Hay posibilidades de renovación interna a partir de estas resistencias? Restan las palabras al enfrentarse con las declaraciones de su Secretario general que transcribimos a continuación:

A raíz del ataque de la UTA, su secretario general, Roberto Fernández, dijo que el sindicato "no avala la huelga declarada por un minúsculo grupo (los delegados), al que nada le importan los trabajadores" (Diario La Nación, 13/12/06).

Recuperando los presupuestos de los teóricos de la renovación sindical sobre modernización de las estructuras, consideramos importante sumar un elemento más que surge de una de nuestras entrevistas:

A: ¿En la estructura orgánica de UTA existen estas secretarías a las que hacía referencia, que diferencias existen con las que pretenden armar?

E: Nosotros estamos acostumbrados a que en los Sindicatos existan Secretarías que no tengan absolutamente ningún funcionamiento; por ejemplo en la Unión Tranviarios Automotor (UTA) ¿cuáles son las actividades o reuniones, o cuál es el funcionamiento real de la Secretaría de Cultura, o la de la Secretaría de Acción Social? Ninguna. Son secretarías que tienen un secretario cuya función es hacer lobby para uno u otro grupo de poder dentro del mismo Sindicato.

A: En este sentido ¿cómo sería la participación de los trabajadores?

E: Nuestra idea es llenar las Secretarías de compañeros, incluso con aquellos compañeros o conocidos que no trabajan en el Subte y que quieren cooperar. (Delegado de Metrovías)

Advertimos que la AGTSyP reviste aún la frescura de la novedad, alejada de tradiciones anquilosadas y corruptas. No podemos afirmar que será ese su destino, o que por el contrario sobrevendrá la burocratización. Sin embargo, esta construcción gremial opositora se ha planteado -al menos hasta el momento, y con fuerte presencia en el espacio discursivo-, la horizontalidad y la democratización como pilares clave.

Comentarios finales.

Notará el lector atento que resuena nuestro interrogante a lo largo de toda nuestra ponencia. Resultaría no obstante arriesgado, y hasta indebido, ofrecer alguna respuesta en una instancia aún incipiente de investigación. Nuestra intención es tímidamente advertir que muchas veces desde las Ciencias sociales se establecen axiomas que distan profundamente del devenir de lo real.

En este sentido, y tal como se ha ido señalando a lo largo del presente trabajo consideramos que la expresión “revitalización sindical” –atendiendo a los usos que de ésta se hace- resulta escasa para analizar la coyuntura del sindicalismo en nuestro contexto nacional. Por un lado, porque refiere a nuevas estrategias desplegadas por el sindicalismo institucionalizado que involucran cambios en la estructura y en el accionar de los sindicatos; y por el otro, porque no da cuenta de la organización de base como proceso fundamental en la lucha capital-trabajo (imprescindible, a nuestro entender, a la hora de reflexionar en torno al sindicalismo).

Consideramos imprescindible puntualizar nuestro objeto de estudio –el sindicalismo- para hacer inteligible este nuevo contexto al que hace referencia la literatura citada. Ocurre que los procesos sociales son dialécticos. Dar cuenta de las transformaciones acaecidas es tarea de la investigación. Pero los análisis deben agudizarse: no encontramos sentido alguno, ni académico ni político, a establecer discursos que no impliquen una descripción, al menos cercana, de los acontecimientos.

Bibliografía citada.

- Abal Medina, P.; Arias, C.; Crivelli, K. y Diana Menéndez, N. (2008): “Las configuraciones del conflicto laboral en empresas de servicios. Un estudio de casos en call centers y subtes”. En e-l@tina. *Revista electrónica de estudios latinoamericanos*, volumen 6, N° 23. Buenos Aires.
- Arias, Cora Cecilia y Haidar, Victoria (2008): “Resistir en nombre de la salud. Un análisis de la experiencia del Cuerpo de Delegados de los subterráneos de la Ciudad de Buenos Aires”. En *Revista Trabajo y Sociedad*, N° 11. Santiago del Estero: UNSE.
- Atzeni, M. y Ghigliani, P. (2007) “The resilience of traditional trade union practices in the revitalisation of the Argentine labour movement”. En Phelan, C. (ed.). *Trade union revitalisation: trends and prospects in 34 countries*. Oxford: Peter Lang.
- Atzeni, M. y Ghigliani, P. (2008). “Nature and limits of trade unions’ mobilisations in contemporary Argentina”. En *LabourAgain Publications*, Marzo. Amsterdam: IISG.
- Baccaro, L.; Hamann, K. y Turner, L. (2003) “The Politics of Labour Movement Revitalization: The Need for a Revitalized Perspective”. En *European Journal of Industrial Relations*, N° 9.
- Etchemendy, S. y Collier, R. (2007) “Golpeados pero de Pie: Resurgimiento Sindical y Neocorporativismo Segmentado en Argentina (2003-2007)”. En *Politics and Society*, volumen 35, N° 3.
- Fairbrother, P.; Williams, G.; Barton, R.; Gibellieri, E. y Tropeoli, A. (2007) “Unions Facing the Future: Questions and Possibilities”. En *Labor Studies Journal*, N° 31.
- Fiorito, J. (2004) “Union Renewal and the Organizing Model in the United Kingdom”. En *Labor Studies Journal*; 29; 21.
- Gall, G. (2009) “What is to be Done with Union Organising?”. En Gall, G. (ed.) *Union Revitalisation in Advanced Economies: Assessing the Contribution of Union Organising*. Inglaterra: Palgrave Macmillan.
- Gramsci, A.: “El consejo de fábrica”; “Sindicatos y Consejos”; “El movimiento turinés de los consejos de fábrica”; “El programa de L'Ordine Nuovo” en *Escritos 1917-1922*. En www.gramsci.org
- Haidar, J. (2009) “Revitalización sindical en Argentina ¿Sindicalismo de movimiento social o neocorporativismo segmentado?”. Ponencia presentada en el 27° Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología (ALAS). Buenos Aires.
- Haiven, L. (2006) “Expanding the Union Zone: Union Renewal through Alternative Forms of Worker Organization”. En *Labuor Studies Journal*, N° 31.

- Hamann, K. y Martínez Lucio, M. (2003) “Strategies of Union Revitalization in Spain: Negotiating Change and Fragmentation”. En *European Journal of Industrial Relations*, N° 9.
- Montes Cató, J. y Ventrici, P. (2007) “Organización de trabajo, flexibilidad y respuesta sindical en el Subterráneo de Buenos Aires”. Documento de Trabajo N°1. Buenos Aires: Poder y Trabajo.
- Phelan, C. (2007) “Worldwide Trends and Prospects for Trade Union Revitalisation”. En Phelan, C. (ed.) *Trade union revitalisation: trends and prospects in 34 countries*. Oxford: Peter Lang.
- Santarcángelo, J. y Schorr, M. (2001) “Dinámica laboral en la Argentina durante los años noventa: desocupación, precarización de las condiciones de trabajo y creciente inequidad distributiva”. Ponencia presentada en el 5° Congreso Nacional de Estudios del Trabajo organizado por la Asociación Argentina de especialistas en Estudios del Trabajo (ASET). Buenos Aires.
- Santella, A. (2008) “Reactivación de los conflictos en el sector automotriz argentino, 2004-2006”. En *LabourAgain Publications*. Marzo. Amsterdam: IISG.
- Vocos, F. (2007): “Enfrentando la ofensiva empresaria: la construcción del anteproyecto de convenio colectivo por los trabajadores de subte”, VIII Congreso de la Asociación Argentina de Especialistas en Estudios del Trabajo, Buenos Aires.