



## **Los desafíos de construir institucionalidad: el sindicato del subte de Buenos Aires**

*Cora Cecilia Arias\**

*Nicolás Diana Menéndez\*\**

*Paula Dinorah Salgado\*\*\**

---

### **Resumen**

Este artículo reflexiona sobre el devenir de la organización colectiva de los trabajadores del subterráneo de la Ciudad de Buenos Aires. Se retoman debates teóricos sobre institucionalidad y representación sindical con el propósito de analizar la experiencia de creación de un sindicato paralelo en el subte. Este caso se inscribe en un contexto de reactivación del conflicto laboral en la Argentina reciente. A partir del análisis del corpus empírico -integrado fundamentalmente por entrevistas en profundidad a delegados y activistas sindicales-, se establecen los desafíos, tensiones, riesgos y disyuntivas que emergen al momento de construir una nueva institución. A lo largo del texto, se caracteriza la forma sindical y el perfil de delegado que esta organización defiende y funda, en abierta oposición con el sindicato que legalmente los representa -la Unión Tranviarios Automotor-, de características antagónicas al que están construyendo.

**Palabras clave:** Institucionalidad, representación, modelo sindical, delegado sindical, sindicato del subte.

---

Recibido: 06-09-2012/ Aceptado: 29-05-2013

\* Universidad de Buenos Aires, Argentina. E-mail: coracearias@gmail.com

\*\* Centro de Estudios e Investigaciones Laborales (CONCIET). Buenos Aires, Argentina.  
E-mail: ndiana74@yahoo.com.ar

\*\*\* Universidad de Buenos Aires, Argentina. E-mail: pauladsalgado@yahoo.com.ar

## The Challenges of Building Institutionality: the Subway Trade Union in Buenos Aires

---

### Abstract

This article reflects on the development of the collective organization of subway workers in Buenos Aires. Theoretical debates about institutionality and trade union representation are taken up in order to analyze the experience of creating a parallel trade union for the subway. This case fits into a context of reactivating the labor dispute in recent Argentine history. Starting from analysis of the empirical data, which consists predominantly of in-depth interviews with trade union delegates and activists, the challenges, tensions, risks and dilemmas that arise when building a new institution are set forth. Throughout the text, the form of the trade union and the delegate profile that this organization defends and establishes is characterized in open opposition to the trade union that legally represents the workers, the Automated Tramway Union (Unión Tranviarios Automotor), which is antagonistic to the institution being built.

**Keywords:** Institutionality, representation, trade union model, trade union delegate, Subway Trade Union.

### Introducción

“...por qué no pelear dentro de la UTA y por qué sí hacer un sindicato nuevo: si vos tenés un cajón de manzanas y si todas las manzanas están podridas, no me interesa el cajón. Si me decís que una manzana está podrida, seguramente voy a tratar de sacar esa manzana y voy a ingresar. Entonces hay que hacer un sindicato nuevo, no quiero eso que ya está todo podrido”. [E2]

Este relato extraído de una entrevista realizada a Marcelo, un delegado de la línea D de subterráneos, expresa una problemática que está presente en el mundo sindical de la Argentina contemporánea. Se trata de un enfrentamiento entre gremios establecidos y reconocidos por las normas, y organizaciones de trabajadores de base<sup>1</sup> que los cuestionan, que se sienten alejadas de sus dirigentes y no encuentran canales apropiados para transmitir sus reivindicaciones. Se trata quizás, como advierte Dussel (2006), de ese momento en que las

1 Existen diversos ejemplos: los trabajadores de call center, los trabajadores del neumático, los trabajadores de la alimentación, trabajadores del supermercado Wal Mart, entre otros.

instituciones dan prueba de cansancio, de un proceso entrópico, de desgaste, que puede derivar en el fetichismo institucional: esto es, apegarse a la institución como si fuera un fin en sí. El fetichismo en política, dice Marx (1982), tiene que ver con la absolutización de la voluntad del representante que deja de responder, de fundarse, de articularse con la voluntad de la comunidad a la que dice representar. La conexión de fundamentación de la institución se desconecta, y por eso se absolutiza, pretende fundarse en sí misma, auto-reflexiva o auto-referencialmente.

La crisis institucional que atravesó la Argentina en 2001, la recuperación económica que sobrevino y los posteriores intentos de recomposición del trabajo -cuya expresión empírica es el descenso sostenido de la tasa de desempleo y la reactivación de las negociaciones colectivas-, situaron al trabajo en tanto sujeto colectivo en el eje de la escena de la conflictividad social. Sin embargo, en muchas ocasiones, el protagonista de acciones de protesta y reclamos, no fue el sindicato que representa legalmente a los trabajadores -como había sucedido mayormente en el país desde hace casi un siglo-, sino organizaciones gestadas por fuera de la institucionalidad que es disputada y muchas veces rechazada por los nucleamientos de base. Cabe aquí recordar que una de las consignas más difundidas por aquellos años de crisis de 2001-2002, era "que se vayan todos", y esto implicaba una profunda desconexión entre los representantes políticos de cualquier índole y la sociedad. La institución, sostiene Dussel (2006), entendida como objetivación de una subjetividad colectiva, implica necesariamente un cierto alejamiento, una pérdida de la identidad inmediata que pasa hacia una diferenciación mediada. Pero cuando la objetivación se convierte en negación del ejercicio delegado del poder, en ejercicio fetichizado del poder, las instituciones deben ser transformadas, cambiadas o aniquiladas.

Este es el caso de los trabajadores de subterráneos de la Ciudad de Buenos Aires, una experiencia emblemática de organización de trabajadores desde la base que logró consolidarse y ser reconocida tanto hacia el interior del colectivo laboral como hacia toda la sociedad, en abierta disputa con la Unión Tranviarios Automotor, gremio que representa este sector de actividad. Pero el devenir de esta organización no fue el rechazo y la crítica de cualquier forma institucional, de toda instancia de representación -y sobre este punto nos enfocaremos en este artículo-, sino de aquélla que estaba vigente y en la que no se sentían contenidos. Porque, continuando con las ideas de Dussel, todo ejercicio del poder es institucional ya que el poder de la comunidad en si no es un momento empírico inicial en el tiempo, sino un momento fundamental que permanece siempre en acto debajo de las instituciones y acciones. Ejercicio del poder significa pues que se lo actualiza en alguna de sus posibilidades institucionales; es la aparición fenoménica en el campo político de una acción, una institución. El colectivo tiene la facultad del poder ontológico originario, pero cualquier actualización es institucional y como tal delegada.

La historia de esta organización se remonta a la década del noventa, la etapa más cruda del neoliberalismo en la Argentina, que estableció una nueva vinculación entre Estado y mercado, y desarticuló a vastos sectores de la sociedad producto de inéditas tasas de desempleo y precarización laboral. Hacia 1994 el servicio público de pasajeros de la Ciudad de Buenos Aires en manos del Estado (SBASE) fue concesionado y traspasado a la empresa Metrovías. El proceso de privatización trajo aparejado un retraimiento en las condiciones de labor. Entre las principales políticas de la concesionaria se encuentran los despidos, el aumento de la jornada de trabajo en dos horas, disminuciones salariales, tercerización de algunas actividades e intentos de reemplazo de mano de obra con tecnología. La Unión Tranviarios Automotor (UTA), sindicato que representa legalmente este sector de actividad, tuvo actitudes erráticas, pero en definitiva no logró oponerse a la nueva situación laboral de extremo perjuicio para los trabajadores.

En ese marco, y de manera clandestina, diversas organizaciones de trabajadores comienzan a organizarse. Provenientes de espacios distintos, algunos con militancias previas, otros no, varios grupos de trabajadores fueron creando "células" en los distintos espacios de trabajo, hecho que les permitió, en una primera instancia, recomponer los lazos colectivos solidarios en pos de cimentar la identificación entre los trabajadores, y su diferenciación con sus adversarios. A partir de ahí, en un contexto de extrema debilidad, se gestan los primeros reclamos y las acciones de resistencia.

En 1997 frente a intentos de despidos, se realizan los primeros paros totales de la actividad. Desde ese momento, los trabajadores enfrentados a Metrovías, a la UTA y al Estado, lograron frenar las estrategias flexibilizadoras pautadas en la nueva situación laboral. Además, paulatinamente fueron reconocidos por el conjunto de los trabajadores, y esa legitimidad se tradujo en las distintas elecciones de delegados. En 2004, el Cuerpo de delegados cuestionando el accionar del sindicato, y luego de varias jornadas de lucha y de diversas alianzas políticas coyunturales, recuperó las seis horas de trabajo para la totalidad de los trabajadores de Metrovías.

Ese hito significó la consolidación de la organización. La horadada y tensa relación entre el Cuerpo de delegados y la UTA se tornaba insostenible. Por esta razón, en 2009, y plebiscito mediante, se conformó un sindicato paralelo: la Asociación Gremial de los Trabajadores de Subte y Premetro (AGTSyP).

Esta experiencia ilustra que aunque ambiguas, las instituciones son necesarias (Dussel, 1985). La acción política es un momento puntual, contingente, perecedero. Con la repetición en el tiempo y la sistematización del campo político, las acciones se depositan, se coagulan en instituciones que acumulan lo alcanzado por acciones estratégicas y son condición de posibilidad de acciones futuras. El desafío de crear una institucionalidad nueva no es menor, y con-

lleva nuevos debates hacia el interior de la organización, como así también alineamientos y rupturas a nivel general. Más allá de los riesgos de toda institución, como es en este caso un sindicato, no hay que descartarla, hay que definirla, reglamentarla, imbuirla de normatividad para que sea útil, eficaz, justa y “obediente” al colectivo.

El objetivo de este artículo es reconstruir la historia de institucionalización de la organización de los trabajadores de subterráneos, caracterizar sus debates internos y sus rupturas y clivajes de diferenciación con la UTA, sindicato que se establece como antagonista a la hora de reflexionar sobre la forma sindical y el perfil de delegado que el nuevo gremio defiende. El análisis que se expone parte del trabajo cualitativo realizado con delegados de Metrovías en el período 2007-2010, que ha constado de entrevistas en profundidad, observación participante y análisis documental de materiales generados por el Cuerpo de delegados y la AGTSyP<sup>2</sup>.

### **Devenires de la nueva institución sindical**

La experiencia de los trabajadores del subte, en lo que respecta a la recomposición de la organización colectiva en el lugar de trabajo, se constituye en un caso con características excepcionales en relación con el resto del mundo del trabajo. En ese sentido, no puede establecerse como prisma para percibir otros casos, y requiere un estudio particular. Repasaremos a continuación los problemas y las discusiones surgidas en el seno de la nueva asociación gremial (la AGTSyP) que los delegados disidentes decidieron conformar en septiembre de 2008, y cuya legitimidad fue ratificada con un plebiscito de participación masiva en febrero de 2009.

Muchas de las discusiones que se dieron y aún se dan al interior de la organización de los delegados del subterráneo, reeditan y remiten a debates tradicionales del sindicalismo y la izquierda. Una de las cuestiones que este tipo

- 2 En este artículo adoptaremos una estrategia metodológica eminentemente cualitativa, basada en entrevistas en profundidad. Esta metodología permite abordar el caso desde la perspectiva de los actores y, por ello, acceder al conjunto de dimensiones analíticas de relevancia para reconstruir el proceso de institucionalización de la organización de los trabajadores del Subterráneo. Para este trabajo seleccionamos 15 casos del total del trabajo de campo, respetando los siguientes criterios: representatividad de las 6 líneas del subte y el Premetro, trayectorias militantes, participación en la acción sindical e idearios político-ideológicos. Referenciamos las entrevistas sólo con un número ya que no estamos autorizados a develar la identidad de los actores.

de experiencias actualiza, es aquella referida a los "objetivos y medios" legítimos que pueden ponerse en disputa a partir de las reivindicaciones laborales. Preguntas tales como: ¿cuál es el rol del sindicalismo?, ¿cuáles son sus límites y sus alcances?, ¿qué reivindicaciones son legítimas?, ¿qué medios de lucha son legítimos?, ¿cuál es la relación entre eficacia y democracia?, vuelven al centro de la escena inscriptas en una línea histórica de experiencias sindicales heterodoxas y combativas. Así por ejemplo, los años finales de la década del 60 y comienzos del 70, conforman una época signada por las pujas intersindicales entre organizaciones burocratizadas y comisiones de base fuertemente opositoras (Jelin, 1978).

Uno de los aspectos más interesantes de la experiencia de organización colectiva del subte, es justamente la puesta en tensión y discusión de esos elementos que no son comúnmente debatidos ni cuestionados en la práctica gremial por distintos motivos. De este modo, este caso constituye una alteración de los límites socialmente vigentes/dominantes en torno a lo que "se puede" y "no se puede", *en y desde* una organización sindical. En este sentido, un delegado de la organización aseguraba:

"Ser sindicalista es fijar una posición política también. ¿Cuál es el problema principal del subterráneo hoy? (Agosto de 2009) Los temas salariales, las luchas reivindicativas, no tenemos personería jurídica, no tenemos personería gremial, la patronal te desconoce. No tenemos fueros, lo único que mantiene el sindicato es la correlación de fuerzas, esa correlación de fuerzas está sobre la base de las luchas reivindicativas, es una lucha política, porque si vos no salís a pelear la reivindicación del salario, los compañeros te van a decir "está muy bien la personería, pero yo quiero el aumento salarial, mejores condiciones de laburo, el 82 por ciento móvil". [E8]

Bourdieu (2008) realiza una clasificación sobre los niveles de lucha obrera, que resultan útiles para iluminar este proceso. El autor sostiene que se pueden distinguir tres niveles: un primer nivel constituido por lo *no pensado* de la lucha, cuestiones que no vienen a la mente o que no son "razonables"; un segundo nivel es el de lo *impensable*, aquello que no está legitimado y es improbable que sea cedido; y el último nivel está dado por *lo que se puede reivindicar* como objeto legítimo. Siguiendo esta clasificación podemos observar que la experiencia que analizamos, en muchos casos desafió los límites de "lo razonable" en términos de posibles sociales legítimos, corriendo la frontera de dicha legitimidad a nuevos niveles. Así, por ejemplo, la lucha por la jornada de 6 horas en un contexto en el que imperaba el empleo flexible y, en consecuencia, jornadas sumamente extensas de trabajo, o la incorporación al Convenio colectivo de Metrovías de trabajadores tercerizados, entre otros, forman parte de un conjunto de reivindicaciones que –situadas como estaban– podían –y de hecho así funcionaban– aparecer como *impensables* para ese tiempo histórico.

De un modo semejante podemos considerar una práctica de protesta original de los trabajadores del subte, que también puso en tensión las construcciones sociales dominantes en torno a los medios legítimos y los ilegítimos<sup>3</sup>: el levantamiento de molinetes para dejar pasar gratis a los pasajeros. Si frente a las medidas de paro tradicional, uno de los efectos expandidos es la dura oposición de los usuarios, y en ese sentido la ausencia de solidaridad con sus reclamos, la medida del levantamiento de molinetes posee la virtud de correr del lugar en que suelen quedar los pasajeros del subte. No obstante, este tipo de medidas traen aparejadas consecuencias adversas, ya que quienes las han llevado adelante, en muchos casos, terminaron con causas judiciales en su contra. Algo similar les ocurrió a los trabajadores que se arrojaban a las vías durante etapas de paro, para evitar que el personal jerárquico operara las formaciones. Un delegado afirmaba:

“Una compañera y yo tenemos una causa porque fuimos a abrir los molinetes a Retiro para que la gente viaje gratis. Es falso esto de que cayó bien, es monetario. Le pegás a la Empresa pero ¿cuánto la perjudicaste? Económicamente nada, el problema de la Empresa es de los medios, a la Empresa lo que le perjudicó es la imagen, monetariamente nada, a nosotros nos crea una causa más, así que es relativa esa modalidad.” [E7]

Es necesario introducir aquí un nuevo actor: los medios de comunicación masivos que, a la hora de “fijar” sentidos sobre lo que es o lo que debe ser, sobre lo legítimo o lo ilegítimo, ocupan un papel trascendental en las sociedades globalizadas. La dinámica de construcción de los sentidos sociales otorgados a las medidas de fuerza se erige desde el establecimiento de la antinomia que Barthes (1980) define en términos de usuario/trabajador. Esta es una figura característica de las narrativas mediáticas y hace hincapié en la oposición entre la figura de trabajador organizado que hace huelga, frente al individuo atomizado, representado como uno de los principales perjudicados por la medida de fuerza<sup>4</sup>. Comentaba un delegado a este respecto:

- 3 “Legitimidad significa desconocimiento, y lo que se denomina formas de lucha legítimas (la huelga lo es, pero el sabotaje no) es una definición dominante que no es percibida como tal, que es reconocida por los dominados en la medida en que se desconoce el interés que tienen los dominantes por esta definición” (Bourdieu, 2008: 252).
- 4 “El usuario, el hombre de la calle, el contribuyente son literalmente personajes, es decir, actores promovidos a papeles de superficie, cuya misión consiste en preservar la separación esencialista de las células sociales que, como se sabe, fue el primer principio ideológico de la revolución burguesa” (Barthes, 1980: 138).

“Cuando largamos ese paro de 4 días (Abril de 2004), habíamos logrado concentrar las simpatías. Pese a que los periodistas entrevistaban desde las diferentes líneas a la gente que viajaba en los colectivos, toda encimada, la gente veía bien que nosotros estuviéramos levantando nuestra reivindicación de reducción de la jornada laboral y mejora en las condiciones de laburo [...]. Nosotros somos conscientes de algo: por un lado, que si vamos a largar la medida tenemos que impactar lo más que podemos. Pero tenemos que tratar de conciliar ese impacto que generás sobre la población, con no ponértela en contra.” [E3]

## Los ejes en la nueva forma sindical

La AGTSyP lleva adelante una serie de prácticas y discusiones que a la vez que se diferencian de aquellas por las que acusan a la UTA de “sindicato burócrata”, intentan forjar un tipo de representación sindical fundado en la participación directa de los trabajadores, y en la construcción de un “tipo ideal” de delegado y organización que no está exento de una multiplicidad de puntos de vista político/ideológicos. La heterogeneidad característica de esta organización, da lugar a los debates que referiremos en lo que sigue.

Una primera discusión de carácter central que se dio en el seno de la organización, versó sobre la posibilidad de disputar espacios dentro de la UTA o bien crear un nuevo sindicato<sup>5</sup>. La piedra de toque de este proceso fue la profunda diferencia en las prácticas y concepciones entre la estructura de la UTA y el Cuerpo de delegados del subterráneo. Sin embargo, es posible inferir que el recorrido que la organización fue siguiendo hacia la conformación de un sindicato alternativo, tuvo más que ver con los obstáculos opuestos por el gremio de origen, que con un convencimiento puramente fundado en el debate de ideas interno. En efecto, los recursos y dispositivos utilizados por la UTA con el fin de obtener la expansión hacia fuera del espacio de trabajo de la línea interna expresada por el Cuerpo de delegados del subte, así como la imposibilidad virtual de disputar “libremente” la conducción del sindicato, fue acotando las opciones posibles hasta prácticamente obligar la decisión de la creación de un

- 5 La ley vigente de Asociaciones Sindicales (23.551) permite la coexistencia de sindicatos simplemente inscriptos dentro de una misma área de encuadramiento. Sin embargo, sólo uno puede detentar la personería gremial. En este caso la especificidad del subterráneo en relación al transporte en general habilita la conformación de un nuevo sector de encuadramiento. Por otra parte, dos fallos de la Corte Suprema de Justicia en los años 2008 y 2009, abren la puerta a la posibilidad de generar organizaciones de base con similares prerrogativas a las de los sindicatos con personería gremial.



sindicato propio. Es decir, la obturación y clausura de una institucionalidad que no habilitaba los canales para la expresión de una energía reivindicativa, culminó orientando este caudal hacia una nueva institucionalidad que pueda refrescar la ligazón metabólica encerrada en el proceso de representación.

Esta decisión incluye la asunción de los costos, prácticos y de aspiraciones potenciales, que este camino conlleva. Así, la posibilidad de disputar la conducción de una organización sindical establecida y reconocida (es decir que posee personería gremial), allana el camino de modo sensible en relación al sendero que requiere la conformación de una nueva organización, en cuyo caso se debe partir de un punto casi negativo en la medida que exige la discusión interna en torno a la mejor estrategia posible, en la que se inscribe la decisión de correrse del esquema vigente del sindicato de origen. Por el contrario, la disputa interna en la organización preexistente constituye una suerte de derrotero "natural" para cualquier conjunto de personas que poseen aspiraciones, alternativas a las dominantes, dentro de una organización. Los siguientes testimonios de delegados ilustran estos aspectos:

"¿Vos pelearías contra un monstruo? 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. [...] Los estatutos los votaron ellos para que sean ellos los únicos habilitados, aparte dentro de la lista que vos podés llegar a tener se necesita que vos tengas un porcentaje de la comisión directiva. Las listas sábana nacional tienen que ser gente que esté del mandato anterior o que haya estado, que haya sido dirigente dentro de la UTA, sino tampoco. Aparte tenés todos los tics de la burocracia, si medianamente podés armar la lista, de última perdés, porque ponen plata, hacen un fraude. [...] Ya Palacios lo dijo en su momento: "mientras yo sea Secretario General del gremio, subte no se va a ir". [E2]

"El sindicalismo es lo mejor que puede haber para el trabajador. El problema son los hombres que están en el sindicalismo: para cambiar a un Secretario General tenés que esperar que se muera, es asombroso pero todas las Secretarías de los últimos tiempos que han cambiado fue por muerte, fallecimientos. Pero hay una excepción: Palacios de la UTA, él se fue porque creyó que lo iban a descubrir, y después lo descubrieron con once millones de dólares!, así que él optó por irse, lo dejó a Fernández que era su segundo, o sea que se van por muerte o se van porque tienen mucha plata y los amenazan que los van a denunciar, y los terminan denunciando los propios compañeros de lucha." [E11]

Por otra parte, y siguiendo a Bourdieu, podemos sostener que "una de las sutilezas de la relación de fuerza dominantes/dominados es que, en esta lucha, los dominantes pueden utilizar la lucha entre los dominados en torno a los medios y los fines legítimos" (Bourdieu, 2008: 253). En ese sentido, la disputa establecida entre el Cuerpo de delegados y la UTA, independientemente de las

apreciaciones sobre el nivel de funcionalidad de la UTA para con la empresa, constituye una división entre los dominados que en última instancia favorece los intereses de los dominantes.

Otro conjunto de debates planteados internamente en torno a la *forma* sindical, giran en torno a la dinámica interna de la organización propuesta. Por un lado, existen elementos que están lo suficientemente instalados como para no merecer más discusión. Tal es el caso del método asambleario de toda toma de decisión relevante, hecho que forma parte del acervo de funcionamiento de esta organización<sup>6</sup>. Esta metodología, inherente en cierto modo a la forma sindical aspirada, deviene en un sello distintivo de la experiencia anterior del Cuerpo de delegados disidentes. A la vez, funciona como un legitimador, internamente a la organización y en su discurso público, que pretende romper con el imaginario social instalado en torno a la idea de sindicatos verticalistas y corruptos. Así se trasluce en el discurso de los delegados:

“Acá la tradición es asamblea, los compañeros te reclaman asamblea, si un delegado no es impulsor de la asamblea, los compañeros te la reclaman, las reuniones semanales de delegados... ¿El Cuerpo de delegados de la UOM alguna vez se juntó...?”[E4]

“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<sup>7</sup> y acá las asambleas no lo levantaron.” [E2]

El *asambleismo* constituye de alguna manera la ruptura de la representación, en la medida que aparece como su opuesto: la participación. Asimismo, la asamblea posee la función de establecer y amplificar posiciones colectivamente, y en ese sentido, de amalgamar la organización otorgándole, en esa instancia única, la sedimentación de lazos de pertenencia, y reforzando esa suerte de ilusión en torno a la relativa autonomía en las decisiones de cada uno de los participantes.

La heterogeneidad de puntos de vista y posiciones, característica de esta organización, se expresa en un sinnúmero de aspectos que hacen a la vida cotidiana del gremio, y al anhelo de construir una estructura radicalmente distinta

6 Ventrici (2009) señala diferencias internas en la conducción del Sindicato en torno a la dinámica asamblearia, pero esta discusión se plantea sobre “cierros niveles excesivos” de asambleismo, que pueden devenir en un entorpecimiento de la acción sindical.

7 Se refiere al paro de cuatro días por la reducción de la jornada en 2004.

del tradicional *sindicalismo populista* (Jelin, 1978), encarnado, en este caso, por la UTA. Entre los elementos efectivamente discutidos al interior de la reciente AGTSyP, podemos mencionar los siguientes: el aporte económico de los afiliados, la remuneración salarial de los delegados por su rol, la necesidad de rotación de los delegados, el otorgamiento de ciertos privilegios a los delegados, la permanencia del delegado en el puesto de trabajo.

Un hecho fundamental a cualquier organización que pretenda subsistir, es la búsqueda de financiamiento. En el caso de los sindicatos, la ley establece cuotas de afiliación de modo voluntario, y en algunas oportunidades se negocian los denominados "aportes solidarios" que recaen sobre el conjunto de los trabajadores incluidos en el Convenio colectivo del que se trate. En el caso de la AGTSyP, en vistas de sus limitaciones por no poseer su personería gremial, y en consecuencia su imposibilidad de negociar convenciones colectivas, el único recurso posible es el aporte voluntario de los trabajadores. Ahora bien, la persuasión de los compañeros de trabajo sobre la necesidad de imponer sostenidamente una "cuota de afiliación", es una situación que aparece muchas veces en el ideario de los activistas como una incomodidad, quizás por la asociación con una lógica más utilitarista de los afiliados, de la que aspiran distanciarse. Si bien suele ser una tensión rápidamente resuelta producto de la necesidad, no deja de ser llamativa la problematización de estas cuestiones<sup>8</sup>. De hecho, frente a la estrategia de la creación de un nuevo sindicato, debieron realizar una campaña de desafiliación de la UTA y re-afiliación a la AGTSyP, cobrando el 1%, dado que, como exige la actual ley, necesitan demostrar que son quienes más afiliados cotizantes poseen en la actividad. Un delegado afirmaba al respecto:

"...el aporte tuyo pertenece al sindicato y al fin de la mayoría, entonces no podés decir: 'ahora que me peleé con vos, yo no pago más'. [...] El sindicato se cae si no tiene el aporte económico, más allá que tenga el apoyo político. Necesitamos del dinero para funcionar." [E5]

Siguiendo con la cuestión de los recursos disponibles, aparece también la discusión en torno al cobro o no por parte de los delegados y responsables de las secretarías, de las horas dedicadas a la actividad gremial. Esta cuestión emerge con una doble tensión: económica y moral. La primera está relacionada con la capacidad y sustentación del pago a los delegados, en virtud de sus posibilidades de recaudación por las vías limitadas que mencionamos en los

8 En otras experiencias también podemos encontrar esta suerte de reparos frente a algunas prácticas que se asocian fuertemente con organizaciones que son caracterizadas como opuestas en sus prácticas y posiciones. Tal es el caso, por ejemplo, de ATE en relación a UPCN. Ver Diana Menéndez (2005).

párrafos anteriores. La tensión moral surge alrededor de la actitud que es necesario tomar frente al compromiso. En la medida que el discurso –y probablemente el valor dominante– es el de la entrega y la abnegación –individual– en la lucha, el cobro (y el pago) de un salario de delegado, puede ser visto como una mácula en las buenas intenciones de quienes ejercen esa función, dado que puede interpretarse como enfrentado con el desinterés<sup>9</sup>. Un delegado mencionaba en relación a esta problemática:

“Hay otra realidad, es que el secretario tiene otros gastos, honorarios, pero el que está ahí tiene que hacer porque comparte una ideología. Así que partiendo de la base que no debemos cobrar como secretario gremial<sup>10</sup>, porque por ejemplo: los delegados del sindicato tienen tres horas semanales; esas tres horas semanales las paga el sindicato, pero el otro día estábamos haciendo la cuenta que si somos ochenta y siete delegados, y si el sindicato tuviera que pagar esas tres horas, ise nos irían dieciocho mil pesos y nosotros recaudamos veinte mil! Vamos a tener que presionar a la Empresa, que nos pague la Empresa esas tres horas.” [E7]

Por otra parte, continuando en el marco de la tensión moral, se presenta, atravesando toda la estructura de la idea de delegado, la imagen del modelo a seguir, como iluminación de las conductas deseables y esperadas, es decir, la prédica del ejemplo que siempre está impregnada de “lo ideal” y de lo heroico. La eliminación de cualquier privilegio para los delegados, por mínimos que éstos sean, también forma parte del mandato moral, y de la prédica del modelo a seguir. Así puede observarse en el siguiente testimonio:

“El delegado de alguna manera es la organización del sector, es el primer activista, primer laburante, es el que organiza la asamblea, el que está por delante de los demás compañeros viendo cómo se organiza el movimiento. Sabe cuáles son los miedos que existen entre los compañeros, cuáles son las posiciones de los propios compañeros. [...] es de algún punto de vista el que organiza y se dedica a sacar todos estos tipos de miedos y desvincular al trabajador de la patronal, hacerle ver que es de la clase obrera, eso debería hacer un delegado.” [E14]

- 9 Esta idea de interés está estrechamente vinculada al interés económico o utilitarista, y a distancia de la idea de estar interesado en la participación en el campo (Ver Bourdieu, 1997). El interés aparece entonces en este campo como ilegítimo o “ideológicamente sospechoso”.
- 10 Se refiere a secretarios y delegados de la Asociación Gremial de los Trabajadores de Subte y Premetro.

Desde otro orden de cosas, se plantea la necesidad de rotación de los delegados en los cargos. Esto obedece al menos a dos razones: por un lado, a la búsqueda de la formación de la mayor cantidad de “cuadros” militantes posibles. Se argumenta en ese sentido que la circulación de muchos trabajadores en el rol de delegados, a la vez que potencia la capacidad de las “nuevas generaciones” de delegados, permite una distribución de los compromisos en la medida que incorpora un mayor número de activistas a la función. De este modo, se habilitan y fomentan espacios reales y significativos de participación a todos aquellos que estén dispuestos a asumirlos. La segunda razón descansa en la obstaculización del proceso de “burocratización” vislumbrado como posible por la vía de la profesionalización del rol de delegado. En efecto, una de las causas de todo proceso de burocratización es el desarrollo de intereses específicos –a mayor distancia de los intereses de las bases- producto del afán de reproducir las condiciones que permiten el mantenimiento del cargo, por sobre la defensa de los intereses delegados por los mandantes (Michels, 1962; Offe y Wiesenthal, 1992). Así puede verse en el relato de un delegado:

“Ser reelecto delegado te lleva a hacer otra lectura sobre las instituciones, y nosotros lo que necesitamos es al revés: acercar las instituciones al obrero y volver a hacer más partícipe, y no que vea al sindicato como un ente de la institución impenetrable donde el obrero no tiene derecho. [...] Decidí no presentarme, pero lo que hago es buscar alguien que pueda comprometerse. Y una vez que ese compañero es elegido, decirle los errores que yo cometí para que no los cometa él, y si tuve algunos aciertos, a ver si se puede profundizar. La lógica es que en cuatro, cinco periodos, en diez años, vas a tener un delegado diez veces mejor que yo.” [E9]

No necesariamente el hecho de la perduración en las funciones acarrea el desarrollo de intereses particulares a un nivel tal que desequilibre el mandato de los representados. Existen experiencias en las que no se produce ese desequilibrio, incluso en un proceso ya consolidado de *profesionalización*. En ese sentido, en todo proceso de representación sería quizás más certero delimitar un umbral de desarrollo de intereses particulares, más allá del cual se pone en peligro la lógica de la delegación de mandatos, y más acá del cual el proceso de acumulación generado puede reportar mayor eficacia.

Finalmente, otro nudo de la construcción del modelo de representación que se va delineando en el subte, se refiere a la necesidad de que los delegados continúen ejerciendo funciones en el puesto de trabajo. Nuevamente, esta definición abre la posibilidad de elementos positivos y negativos. El doble fundamento en que se basa la posición remite, por un lado, a la cuestión ética de representar desde el mismo terreno que los representados. Y por el otro, a la convicción de que sólo así se pueden vivir en carne propia, sin mediación alguna, las condiciones generales y experiencias de quienes se pretende represen-

tar, obturando, asimismo, la posibilidad del distanciamiento paulatino con las necesidades y exigencias de la "base", como menciona un delegado:

"Yo creo que el delegado tiene que seguir trabajando, porque la única manera de ver para mejorar tu lugar de trabajo es haciéndolo. Y si una vez que llegaron a delegados se van... Una mejora salarial siempre la vas a pedir, lo básico y lo mínimo es que trabajen. Primordial: el delegado tiene que ser siempre un trabajador, sufrir todo lo que sufre el otro compañero para poder ser mejor delegado." [E4]

Del mismo modo que en varios de los puntos antes mencionados, la obligación de permanecer ejerciendo las funciones deviene en una recarga de actividades y exigencias sobre quienes asumen esos roles, sobre todo al considerar la limitada estructura de la AGTSyP que obliga a asumir todas las tareas a quienes ejercen de delegados. Así, en definitiva, se convierte el puesto de representante en una carga adicional significativa que corre el riesgo de terminar recayendo sobre aquellos más comprometidos con la tarea sindical y por tanto, más predisuestos al sacrificio requerido. Es decir, en el afán de un "tipo ideal" de delegado, se puede limitar el acceso al reducido y selecto grupo de quienes están dispuestos a "dar todo", conformando, por otra vía y con otro contenido, una suerte de élite.

### **Los nuevos desafíos**

El proceso de conformación e institucionalización de la organización sindical de los trabajadores del subte, tal como lo hemos visto, reconoce –si bien no linealmente–, una serie de luchas y reivindicaciones exitosas que lo convierten en un caso "modelo" para las organizaciones de base, ya sea de trabajadores como sociales en general. Su consolidación paulatina desde sus orígenes clandestinos hasta la ruptura con la UTA, señala un derrotero signado por una construcción a distancia de una referencia obligada de la que se pretenden diferenciar: el recién mencionado sindicato de la rama, la Unión Tranviarios Automotor. Asimismo, una característica saliente de esta experiencia es la confluencia en el orden interno de la organización de variados idearios político-ideológicos situados dentro del campo popular. Tanto corrientes vinculadas con los partidos de la izquierda clasista, como otras ancladas en los márgenes de la tradición nacional popular, conviven en, y en alguna medida potencian, la dinámica interna del nuevo sindicato.

Otro factor distintivo de la AGTSyP reside en haber conseguido una productividad política y sindical fundada en su diversidad, que a su vez redundó en una eficacia ostensible. Las particularidades de la territorialidad laboral, la convergencia generacional despojada de rencillas históricas, las condiciones de producción de la organización, la clara identificación de los "otros" frente (y

contra) quienes posicionarse, la modalidad asamblearia y transparentada de acción y decisión, y una evidente flexibilidad de dogmas, probablemente compongan parte del coctel de la eficaz convivencia organizacional.

Desde este punto, nos proponemos avanzar un poco más en función del recorrido que sigue delineando la AGTSyP. A partir de la ruptura con la UTA, y la posterior conformación de una nueva organización independiente y autónoma, se habilitan los causes para una mayor afluencia y visibilidad de las diferentes concepciones y posiciones que se expresan en su interior. Como señalamos más arriba, las recurrentes disputas con los gobiernos, la empresa y la UTA, fueron consolidando un conjunto de objetivos comunes que a la vez que amalgamaban colectivamente la organización, diluían y establecían disímiles posicionamientos en torno a cuestiones determinadas como secundarias respecto de los ejes trazados como claves.

Ninguna convivencia es fácil de sobrellevar, la productividad de la diversidad que recién señalábamos es la consecuencia de procesos complejos de articulación y tensión que suturan y lesionan alternativamente. Así es que la consolidación del colectivo como tal, permite la afluencia de diferencias que se van visibilizando en distintos planteos de la organización. Estas discrepancias se volvieron palpables en varios posicionamientos: uno de ellos versó sobre la posibilidad de adherir a las filas de la Central de Trabajadores Argentinos (CTA), una organización de tercer grado. Este asunto suscitó varias discusiones que derivaron en una decisión afirmativa producto de la votación en una asamblea de delegados a mediados de 2010. Así se expresa en un comunicado publicado en la página oficial del sindicato:

Jueves 22 de julio de 2010

#### EL SUBTE Y LA CTA

La posibilidad de sumarnos a una central obrera, la CTA, se viene discutiendo desde hace tiempo en muchos sectores del subte, por eso el tema fue planteado y debatido en el plenario de delegados.

Durante la reunión, se analizaron las distintas opiniones en relación a dar este paso, se expresaron los resultados de las consultas que hicieron la mayoría de los delegados en sus sectores... finalmente, hubo votación y el 65% de los presentes, se manifestó a favor del ingreso de nuestro sindicato a la CTA.

Desde la secretaría de prensa, creemos que esta decisión nos acerca a un sector importante de trabajadores organizados que, al igual que nosotros, están llevando adelante la pelea por la libertad sindical en sus lugares de trabajo.

SECRETARIA DE PRENSA

Una cuestión que suscitó varios debates domésticos en relación a la CTA se vincula con las elecciones internas de la propia Central, cuyo trasfondo general está emparentado con una tensión que recorre buena parte de los movimientos sociales de la Argentina contemporánea: *la caracterización de y el posicionamiento frente al gobierno de Cristina Fernández (y su antecesor Néstor Kirchner)*. De hecho, la fractura que a la postre sufrió la Central de Trabajadores Argentinos, tiene como fundamento la dificultad de procesar estas tensiones que poco tienen que ver con los objetivos vertebrales que se proponen como organización. En este caso, la lista 10 de la CTA que postulaba a Hugo Yasky como candidato a Secretario general, incorporó a Roberto Pianelli –un delegado histórico del subte– como candidato a Secretario de la CTA Capital<sup>11</sup>. Además, se sumó el padrón de los trabajadores del subte al proceso eleccionario, generando acusaciones cruzadas al interior de la AGTSyP, puesto que el sector clasista se oponía al apoyo a la lista 10. En declaraciones públicas difundidas en la página oficial del sindicato, Claudio Dellecarbonara –delegado del sector clasista–, opinaba al respecto:

“En medio de la pelea por nuestro reconocimiento y por las paritarias, un sector del Cuerpo de Delegados y del nuevo sindicato, decidió en forma inconsulta incluir todo el padrón de nuestro gremio en la CTA, para las próximas elecciones, e integrarse a la lista 10 de Yasky y el gobierno K. Esto ha generado un enorme malestar entre los trabajadores. Frente al intento de llevar nuestro nuevo sindicato a apoyar a los que nos niegan nuestro reconocimiento, rompiendo con nuestras mejores tradiciones de lucha, 23 delegados estamos dando una fuerte pelea y sacamos una declaración que ya cuenta con el apoyo de 500 trabajadores donde llamamos a que los trabajadores del Subte no voten en estas elecciones. Denunciamos que el ingreso a la CTA se resolvió de un día para el otro, evitando dar un amplio debate en las asambleas de base, como corresponde a la democracia sindical y que la integración de un sector de compañeros a la oficialista lista 10, vino a confirmar que este método estuvo al servicio del apoyo al ala Yasky, aliado a Tomada y al gobierno, quienes mantienen el desconocimiento de la AGTSyP mientras reconocen a la UTA como gremio del subte.

Todos los delegados que nos reivindicamos clasistas en el Subte estamos impulsando este pronunciamiento y tomamos esta posición. Y tanto la lista 3 y la lista 4 han resuelto acompañarnos en este llamado a la abstención en el subte”.

- 11 Se hace necesario recordar aquí que las elecciones internas de la CTA no han podido aún definirse en virtud de acusaciones cruzadas y la consecuente intervención de la Justicia requerida por las partes. En términos concretos, las elecciones cristalizaron un proceso de fractura de hecho de la organización que fue uno de los mayores referentes sociales de lucha contra el neoliberalismo de la década del 90. Hoy ya puede hablarse de dos CTA.



Pocos meses después, en Marzo de 2011, el sindicato tuvo sus propias elecciones convocadas para renovar autoridades. Se presentaron dos listas que expresan las dos grandes vertientes que cohabitan en la organización. El resultado arrojado por el escrutinio fue un triunfo de la Lista Roja y Negra, encabezada por Roberto Pianelli y Néstor Segovia, de perfil nacional popular. La lista opositora fue la Lista Naranja/Bordo/Violeta, que postulaba a Carlos Pérez y Claudio Dellecarbonara, identificados con el ideario clasista.

El proceso de consolidación de la organización agrega asimismo nuevos ejes de discusión en torno a la *forma sindical* que hemos abordado en el apartado anterior. Uno de ellos es el debate sobre la representación de mayorías y minorías en el Cuerpo directivo del sindicato. Esta discusión proviene de larga data en la historia sindical argentina, y conoce antecedentes tales como el proyecto de Ley de Asociaciones Sindicales abortado durante el gobierno de Raúl Alfonsín. Este proyecto había sido promovido por el entonces Ministro de Trabajo de la Nación, quien dio nombre al proyecto conocido como "Ley Mucci". Si bien la oposición al proyecto se extendía por varios puntos, la cuestión de la representación proporcional en las Comisiones directivas fue una de las más resistidas. Este cuestionamiento implicó a la mayor parte de los sindicatos, no sólo a los denominados "burocráticos", sino también a los combativos, tal como lo señala un viejo dirigente de ATE (Asociación de Trabajadores del Estado)<sup>12</sup>: *"En cuanto asume Alfonsín intenta dos cosas: normalizar los sindicatos y la Ley Mucci, aquella ley de la mayoría y la minoría, que en los sindicatos nosotros nos opusimos porque... -esto pasa en muchos lugares de América Latina, yo lo puedo comprobar porque he viajado- una cosa es en un ámbito parlamentario, otra cosa es en el sindicato. Una minoría por ahí de oposición no te deja conducir el sindicato. Nosotros nos opusimos aparte de la ley Mucci, por una serie de..., volvía a una concepción muy liberal"*.

En el marco de la reciente disputa de la CTA por el resultado de las elecciones internas, también estuvo presente en las discusiones la cuestión de la convivencia representacional en la Comisión directiva. En este sentido, no parece un dato fortuito ni azaroso que en el desarrollo de la experiencia de la AG-TSyP, cohabitada al menos por dos grandes líneas políticas, se exprese una nueva versión de este debate sobre las posibilidades y la viabilidad de establecer representaciones proporcionales, o al menos de mayoría y minoría.

Como un nuevo desafío se puede consignar el traspaso del control de los subterráneos de la órbita nacional a la local del Gobierno de la Ciudad Autóno-

12 Esta cita fue extraída de una entrevista realizada por Nicolás Diana Menéndez en el marco de su investigación sobre sindicatos estatales.

ma de Buenos Aires sucedido en enero de 2012. Como hemos mencionado, uno de los componentes que contribuyeron a la consolidación de un colectivo de carácter heterogéneo fue la definición clara de “los otros” actores frente a quienes se diferenciaban (UTA) u oponían (empresa concesionaria y gobierno). Del mismo modo, pero en sentido opuesto, una vez consolidada la organización mencionábamos como una cuña de distinción de líneas internas la caracterización del gobierno nacional, que hasta el mencionado traspaso, formaba parte de los actores involucrados (aunque no directamente) en las relaciones laborales del subte. En este sentido, el traspaso modifica un elemento sustancial de esta situación al ubicar como la contraparte estatal, no ya al gobierno nacional que parte aguas en cuanto a las posiciones políticas frente a él, sino al gobierno local, de signo político distinto y opuesto al del gobierno nacional y que unifica a las distintas posturas internas del sindicato en una oposición rotunda desde el punto de vista ideológico y de la caracterización.

Las características que reúne el gobierno de la ciudad constituye un elemento de dilución de buena parte de las diferencias entre las corrientes internas dominantes dentro del nuevo sindicato del subte, en el que se vislumbra, por otra parte, una etapa de elevada conflictividad laboral que también abona la dilución estratégica de las diferencias en una organización que ya transitó ese recorrido.

### **Comentarios finales**

La experiencia de renovación institucional que analizamos actualiza una serie de discusiones que tienen como eje la idea de representación. Una tensión que atraviesa a las organizaciones sindicales (aunque no exclusivamente) establecida entre “la lógica de la administración” y la “lógica de la representación”. Fue ya a partir de los análisis de Michels sobre “la ley de hierro de la oligarquía”, aplicada esta vez al análisis sindical, que se impuso la discusión basada en el binomio categorial burocratización-representación, como dos formas alternativas de la estrategia sindical. El mismo Michels (1962) sostiene que tras las reglas formales y la ideología democrática se forma inevitablemente una burocracia, una oligarquía que detenta el poder dentro del movimiento obrero. La consecuencia inevitable de la concentración de poder en el vértice de la pirámide, es la reducción de la influencia de los afiliados en la toma de decisiones, lo que redundará en la traición de los intereses de las bases.

La racionalidad administrativa está ligada a la lógica de la implementación de los objetivos o el sistema operacional, mientras que la racionalidad representativa se asemeja con la lógica de la formación de objetivos o el sistema de política deliberante. Ambas lógicas funcionan a través de distintos modus operandi que, en algún momento, entran en conflicto. El supuesto de esta mirada es que la rapidez necesaria en la toma de decisiones que implica llevar

adelante la lógica administrativa se traduce en una concentración de poder en la cúspide de la jerarquía administrativa. La lógica de la representación tiene como característica inherente el contemplar las necesidades de todos los miembros de la organización, esto genera que el proceso de toma de decisiones sea más lento y esté diluido entre los afiliados (Proietti, 1990).

Comúnmente la dinámica de la negociación colectiva y de la concertación social, conlleva un incremento de la concentración de poder en la dirigencia y contribuye a empujar el delicado equilibrio entre burocracia y democracia hacia el primer componente del binomio. No obstante, la tensión que se expresa en este par categorial no necesariamente deviene en priorización de intereses de la organización sobre intereses de las bases. En la lógica de la burocracia existe un amplio espectro en el que se juega una mayor o menor distancia con los intereses de las bases, en este sentido, no son necesariamente antagónicas.

Otra cantidad de autores (Pizzorno, Offe, Bourdieu, etc.) han abordado esta tensión describiendo procesos unidireccionales que van de un momento de representación de los intereses de las bases hacia otro de mayor burocratización y especialización.

La experiencia del subterráneo interpela muchas de las aseveraciones que describimos, en la medida que desencadena un proceso de "retorno a las bases" que resitúa fuertemente el lugar de la representación por sobre el de la burocratización, encarnado desde su perspectiva por la UTA. Este proceso se profundiza además al problematizar explícitamente muchos de los mecanismos que propician dicho derrotero burocratizante.

La forma sindical que como hemos observado intenta impregnar el sindicato del subte a su representación está signada por una lógica de *poder obediencial*<sup>13</sup>, es decir, por un corrimiento deliberado de los mecanismo institucionales que pueden conducir a la cristalización de procesos de burocratización. La tensión se presenta también como obstaculización de un desarrollo de "profesionalización" de ciertos aspectos que proporcionan un mejor bagaje en la negociación colectiva de las diversas negociaciones paritarias. No obstante, una condición que parece *sine qua non* para poder sostener en el tiempo y en

13 Dussel (2006), sostiene que el poder se escinde: por un lado, existe el *poder obediencial*, el que "manda obedeciendo", en el que el ejercicio delegado del poder se cumple por vocación, con compromiso con la comunidad. Y por el otro, aparece el *poder fetichizado*, el que "manda mandando", en el que el ejercicio auto-referente del poder se cumple para beneficio del gobernante o grupo. En este caso el representante se convierte en un burócrata corrompido que oprime a la comunidad.

la práctica dinámicas asamblearias y deliberativas en general, es la de la escala de la representación. En el caso del subte esta escala está bien delimitada y se asemeja a una extraña conjunción y articulación de las virtudes de un sindicato de empresa (escala y cercanía de la representación) con un sindicato de rama (representatividad y fuerza en la negociación con la patronal).

La organización sindical del subte irrumpió sobre una institucionalidad que se presentaba como impermeable para una serie de reivindicaciones que iban tomando fuerza desde los grupos de base. Con la paulatina redistribución de las relaciones de fuerza se fue haciendo insoslayable la búsqueda de caminos alternativos para alcanzar una nueva institucionalidad que expresara el descontento creciente y organizado. La conformación del nuevo sindicato fue la salida encontrada que, luego de variados reclamos legales, alcanzó los amparos institucionales que el reconocimiento estatal le otorga a las organizaciones sindicales.

Esta posibilidad de construir una nueva institucionalidad no constituye un camino seguro ni fácil de transitar para los grupos de base disidentes que pueden encontrarse en varios sectores del trabajo en la Argentina actual. Por el contrario, la experiencia del sindicato del subte se erige como un caso excepcional y paradigmático que se explica por una diversidad de causas que hemos analizado en otros trabajos (Arias, Diana Menéndez y Salgado, 2012; Arias *et al.*, 2011).

Finalmente, como señalamos, a medida que se consolida e institucionaliza la experiencia de la AGTSyP, se van visibilizando tensiones soslayadas en las etapas anteriores. Sin embargo, es la forma sindical asumida, capaz de procesar productivamente las tensiones y contradicciones inexorables de un colectivo heterogéneo, el cimiento en el que se origina buena parte de la potencia desplegada por esta organización. Porque toda unidad es contradictoria, diversa, conflictiva, y no debe ser confundida con la unanimidad, algo inexistente en una comunidad humana. Como sostiene Dussel (2006), la acción política puede alcanzar consensos, que unen las voluntades y atan al poder como fuerza conjunta, pero nunca de manera perfecta, ya que la perfección de acuerdos sería unanimidad, situación factiblemente imposible.

## Bibliografía citada

- ARIAS, C.; DIANA MENÉNDEZ, N. y SALGADO, P. (2012). "La doble confrontación del sindicalismo de base en Argentina: democratización gremial y defensa de condiciones de trabajo", **Latin American Perspectives**, en prensa.
- ARIAS, C. *et al.* (2011). "La disputa estratégica. El caso Metrovías", en ABAL MEDINA, P. y DIANA MENÉNDEZ, N. (comps.). **Colectivos resistentes. Procesos de politización de trabajadores/as en la Argentina contemporánea**. Buenos Aires: Imago mundi, 75-126.

- BARTHES, R. (1980). **Mitologías**, México: Siglo XXI.
- BOURDIEU, P. (2008). **Cuestiones de Sociología**, Madrid: Akal.
- BOURDIEU, P. (1997). **Razones prácticas. Sobre la teoría de la acción**, Barcelona: Anagrama.
- 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**, Buenos Aires: Prometeo, 169-191.
- DUSSEL, E. (2006). **20 tesis sobre política**, Siglo XXI, México.
- DUSSEL, E. (1985). **La producción teórica de Marx. Una introducción a los Grundrisse**, Siglo XXI, México.
- JELIN, E. (1978). "Conflictos laborales en la Argentina 1973-1976", en **Revista Mexicana de Sociología**, vol. 40, núm. 2, 421-463.
- MARX, K. (1982). "Los debates de la VI Dieta renana", en **Obras Fundamentales**, volumen I, México: FCE.
- MICHELS, R. (1962). **Los partidos políticos**, Buenos Aires: Amorrortu.
- OFFE, C. Y WIESENTHAL, H. (1992). "Dos lógicas de la acción colectiva", en OFFE, C., **La gestión política**, Madrid: Ministerio del Trabajo y de la Seguridad Social, 47-112.
- PROIETTI, A. (1990). "Sindicatos: la lógica de administración y la lógica de representación", en **Justicia Social**, Año 6. Nros. 9/10.
- VENTRICI, P. (2009). **Organización sindical, práctica gremial y activismo de base en el subterráneo de Buenos Aires**, Tesis de Maestría en Ciencias Sociales del Trabajo no publicada, CEIL-PIETTE de CONICET y Universidad de Buenos Aires.

#### **Otras fuentes:**

- Entrevistas en profundidad realizadas a delegados y trabajadores de la empresa Metrovías durante el período 2007-2010.
- Páginas oficiales del sindicato del subte: [www.metrodelegados.com.ar](http://www.metrodelegados.com.ar), [www.sindicato-delsubte.com.ar](http://www.sindicato-delsubte.com.ar)
- Publicaciones del Cuerpo de delegados y de la AGTSyP.
- Registros de campo efectuados durante paros y asambleas de los trabajadores en el período 2007-2011.