

# **Aproximación preliminar a las tensiones que atraviesan la figura del delegado sindical.**

Fernando Toyos.

Cita:

Fernando Toyos (2013). *Aproximación preliminar a las tensiones que atraviesan la figura del delegado sindical. X Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-038/752>

## Introducción

El sindicalismo en Argentina, en los últimos 10 años, viene experimentando una recomposición en su gravitación político-económica; tanto al interior de los lugares de trabajo – como dinamizador de negociaciones y conflictos con la patronal – como en la arena política en general, con numerosos dirigentes sindicales que se perfilan como referentes políticos con – alguna – perspectiva electoral. Numerosos trabajos<sup>1</sup>, dan cuenta de un creciente interés de la sociología por lo que acontece en las organizaciones de los trabajadores, particularmente indagan la presencia gremial en los lugares de trabajo y los procesos de organización y lucha que tienen como protagonistas a activistas y representantes directos de los trabajadores, los delegados. Algunos autores, como por ejemplo Abal Medina y Diana Menéndez (2011) focalizan sobre la politización de la actividad gremial en los establecimientos productivos.

A propósito de esto, Perry Anderson, en un trabajo ya clásico publicado en la Argentina por los Cuadernos de Pasado y Presente destaca la figura del delegado sindical como elemento de esta politización. De esta manera, en la lógica con la cual el delegado orienta su práctica sindical resulta un objeto de análisis estratégico a la hora de reconstruir las múltiples relaciones entre la organización sindical, la empresa y los trabajadores. Interesado por la discusión acerca de la burocratización de los sindicatos, dice Anderson que:

*“La falta de democracia en los sindicatos debe interpretarse a partir de la naturaleza del sistema en que se insertan, vale decir, del capitalismo. Porque la regla es que, dentro de una sociedad capitalista, toda institución nueva que se cree o toda reforma que se introduzca a las ya existentes; por o para la clase obrera, puede ser convertida en un arma contra ella, siendo también la regla que para lograrlo, la clase dominante ejerza una presión constante. Existe en esto una **reversibilidad social permanente**.”* (Anderson, 1978, pág. 70)

A la vez que esta disputa por el carácter de la organización tomaría al delegado como un eje de importancia, dado que:

---

<sup>1</sup> Entre ellos: Basualdo (2009), Montes Cató (2005) y Varela (2012).

*“En la medida en que el liderazgo sindical no cumple el desempeño de las funciones sindicales, la contradicción entre el capital y el trabajo se desplaza hacia abajo en la jerarquía sindical, hasta la planta o el taller, y entonces el delegado ‘usurpa’ la función.”*  
(pág. 71)

En este sentido, suelen identificarse lógicas que ubican al delegado como una ‘correa de transmisión’ entre el sindicato y la base, en un movimiento de arriba hacia abajo, en el marco de una dinámica de tipo vertical. Del otro lado, se figura un tipo de delegado que promueve el debate al interior de la base, buscando sintetizar las demandas gremiales con la discusión política, funcionando como un organizador, llevando adelante las reivindicaciones de la base. En primera instancia, nos parece importante tomar distancia con cualquier perspectiva que suponga **un análisis en términos de alternativas dicotómicas**, mutuamente excluyentes. Entendemos que estas lógicas de representación (del sindicato ante las bases o a la inversa) y de organización pueden superponerse, entrando en tensiones que se resuelven en la práctica cotidiana.

Armados con estas lecturas, nos proponemos pensar esta problemática en clave de la **relación, en permanente tensión, entre la organización y la representación.**

Por *organización* entendemos aquellas actividades del delegado que apuntan a organizar a la base de trabajadores en torno a sus reclamos. Siguiendo a Anderson, entendemos que esta organización es a la vez politización, dado que “ya no es posible disociar la lucha sindical de la lucha política”. La lógica de la organización se vincula con la discusión y la formación de los trabajadores, la organización de asambleas, la resolución de conflictos; en un movimiento horizontal que asciende desde la base.

Por *representación* nos referiremos a la dimensión de la actividad del delegado que implican, siguiendo la clásica fórmula de la ‘correa de transmisión’, la representación de una instancia del mundo del trabajo frente a otra. Es decir, se puede ser el representante de la organización sindical frente a la base, *pero también puede suceder a la inversa*; cuando los reclamos de la base son tomados personalmente por el delegado sin que esto implique abrir el debate entre los trabajadores. La representación, entonces, queda asociada a tareas relativas a difundir actividades y publicaciones de la jerarquía sindical, ejecutar directivas; pero también tomar reclamos de los trabajadores a modo personal, representándolos frente al sindicato y/o la patronal.

Para la realización de este trabajo se utilizó una matriz de datos confeccionada en base a un número de documentos que resultaban de una serie de encuentros de formación titulados “**El rol del delegado**”. A estos encuentros asistieron miembros del Taller de Estudios Laborales (TEL), y delegados sindicales de varios gremios, tales como bancarios, estatales, docentes, metalúrgicos y telefónicos, entre otros. Una parte de estas reuniones consistió en la discusión colectiva de a). Percepción y autopercepción del rol del delegado, alrededor de preguntas disparadoras como *¿Qué nos dicen en casa acerca de ser delegado?* o *¿Qué es ser un buen/mal delegado?*; b). Tareas desarrolladas en la militancia cotidiana, que aparecen organizadas según tipificaciones del delegado – al modo de “tipos ideales” – por ejemplo: *delegado organizador* (organizar asambleas, hacer encuentros de formación con las bases, etc.), *delegado defensor* (defender a los compañeros frente a la patronal, conocer las herramientas legales, etc.), entre otros. Estos dos ejes se encuentran – salvo excepciones – en todos los casos registrados en el archivo del TEL. Con estos datos fueron confeccionadas dos matrices de datos que alimentan el presente trabajo.

Si bien la fuente no proporciona material adecuado para proponer hipótesis generalizables, es un insumo valioso a la hora de indagar acerca de la actividad gremial de los delegados de base de una cantidad importante de gremios. La aproximación hecha por el TEL posee la riqueza de recolectar estas percepciones directamente de los propios delegados y delegadas; siendo una fuente primaria que permite abarcar un número de casos de mayor envergadura del que hubieran permitido las entrevistas. El hecho de abarcar una variedad importante de gremios permite hacer comparaciones y formular relaciones entre el gremio en el que militan estos delegados y las percepciones que tienen sobre los ejes propuestos por el TEL. Este trabajo retoma particularmente los casos correspondientes a delegados de empresas.

En las siguientes páginas nos proponemos pensar la tensión entre representación-organización, a partir del examen de un registro empírico poco frecuente. En el primer punto, se describe el registro empírico utilizado, indicando potencialidades y limitaciones. Luego, a partir de su análisis, se incorpora una conceptualización que entendemos relevante para pensar la actividad sindical: la relación de tensión entre representación-organización que atraviesa la figura del delegado sindical; Finalmente, señalaremos algunas perspectivas que esta categoría nos permitiría abordar, señalando potencialidades y límites, abriendo nuevos interrogantes, proponiendo nuevas búsquedas.

## La tensión entre organización y representación

Según Anderson, las organizaciones sindicales son inherentemente pasibles de funcionar tanto con una dinámica de construcción de abajo-arriba; es decir, motorizada por la organización de los trabajadores desde la base, en función a su militancia cotidiana y sus reclamos; como a la manera inversa, como “correa de transmisión” de las directivas de una dirección sindical vertical y centralizada, en un movimiento que va de arriba-abajo, donde la iniciativa de las bases aparece obturada, reprimida o desarticulada. Volviendo a la ‘usurpación’ de la iniciativa político-gremial por parte del delegado, nos preguntamos por la relación organización-representación como un indicador que puede dar cuenta, en cierta medida, del contexto más amplio en el que los delegados están insertos. Entendemos, junto con Cifarelli y Martínez, que el lugar de trabajo es arena cotidiana de disputa donde se mide la relación de fuerza entre la patronal y los trabajadores, sosteniendo que “es allí donde se define día a día **quién dirige**” (Cifarelli & Martínez, 2007). Asimismo, si bien la tesis de ‘usurpación’ de Anderson remite a su contexto histórico particular, no es menos cierto que –como sostiene Basualdo– la Argentina que nos es contemporánea se encuentra en un contexto donde “se produjo una reactivación de las instancias de organización de los trabajadores en los establecimientos laborales, que comenzaron a ejercer mayor presión sobre los liderazgos burocratizados, y a impulsar conflictos” (Basualdo, 2009)

De esta forma, a la hora de abordar la fuente tuvimos en cuenta esta tensión entre la función de *representación*, el delegado como cara visible del sindicato en el lugar de trabajo, y la función de *organización* de los trabajadores, dinamizando la militancia político-gremial de base y articulando los reclamos de sus compañeros. La ‘reversibilidad’ de Anderson se expresaría en la figura del delegado sindical, subsumiendo las dos dinámicas generales (arriba-abajo/abajo-arriba), en las dos funciones inherentes a su rol (representante del sindicato/organizador de los trabajadores).

Como puede imaginarse, esta conceptualización no puede hacerse sin discusión. Por caso, ciertas tareas (repartir volantes, actualizar la cartelera, etc.) resultan polémicas a la hora de definir si se relacionan con los trabajadores en un “movimiento abajo-arriba” –

como dinamizador de la comunicación y la discusión entre ellos – o si, por el contrario, representan una “bajada de línea” desde el sindicato, ya que muchos de los materiales difundidos provienen de la estructura sindical. En líneas generales, nos decidimos por relacionar estas tareas con la representación del gremio en el ámbito de trabajo; de todos modos, no es ocioso aclarar que dicha decisión se encuentra atada a los casos trabajados; ¿quién escribe los volantes?, ¿con qué materiales se afichan las carteleras? Estas preguntas son importantes a la hora de situar un caso particular en uno u otro polo. En un caso extremo, puede suceder que un mismo material, o un mismo delegado cumpliendo una misma tarea puedan tener efectos diferentes en diferentes contextos. Por esto, es de sugerirse que estas decisiones teórico-epistemológicas se encuentren siempre fundamentadas en un sólido conocimiento del caso.

La relación representación-organización: dos casos concretos

En el gremio de telefónicos, el material trabajado registra información recabada de talleres con distintos sindicatos telefónicos. Sin pretender afirmaciones demasiado ampulosas, se observan diferencias que pueden resultar interesantes para futuros trabajos en el área.

La documentación sobre uno de los gremios da cuenta de delegados sindicales más orientados hacia el perfil *organizador*: podemos tomar las numerosas entradas dentro de las tareas que muestran referencias a la “*organización*”, la “*lucha*”, la “*conciencia de clase*”. También se encuentran entradas sobre la autopercepción que aportan a esto, con ideales positivos como “*Estar en la primera línea de fuego*”, e ideales negativos como “*Tener acuerdos con la jefatura*”. En otro de los casos, el material abundaba en tareas y autopercepciones relativas a lo *representativo*: ‘información constante de las actividades del sindicato’, ‘provocar eventos gremiales’, etc. Sin pretender extraer de aquí conclusiones cerradas, hay, sin embargo, diferencias que pueden disparar interrogantes de interés: ¿cómo se relaciona la relación representación-organización según la rama laboral?, ¿y según el gremio?, ¿y según la Central a la que adhiera? Una mirada más profunda, que permita dilucidar que síntesis se encuentra en cada caso entre los polos de la representación y la organización haría necesario el uso de entrevistas semi-estructuradas, que permitan que la palabra de los delegados se desarrolle más

ampliamente al respecto. Si bien el material con el que contamos es orientativo, resulta útil como disparador hacia líneas de investigación relacionadas con la relación representación-organización.

A modo de conclusión; potencialidades y límites de la relación representación-organización

En este sentido, nos parece que pensar la **relación de tensión entre representación-organización** puede resultar útil a la hora de preguntarnos acerca del perfil político de determinado sindicato. Pensando las tareas de sus delegados a la luz de esta tensión, podemos arrojar luz sobre lo que resulta – siguiendo a Anderson – una expresión particular privilegiada de un cuadro general de relaciones de fuerza que, empíricamente, resulta imposible de abordar planteado en estos términos.

La **relación representación-organización** se expresa en las tareas del delegado orientadas hacia una u otra función, pero además, se puede rastrear en distintas fuentes; como ser entrevistas en profundidad a estos mismos delegados, que les den la posibilidad de exponer sus propias experiencias como militante sindical y, sobre todo, su propia reflexión acerca de estas experiencias, acerca de las tareas de un delegado, del rol que cumple en la militancia sindical, de su relación con la base, la patronal y el sindicato; etc. En este sentido, la **relación representación-organización** podría verse reflejada en perfiles orientados a ‘solucionar los problemas’, ‘circular información’, etc.; u ‘organizar asambleas’, ‘cursos de formación’, etc. por uno y otro lado.

¿Es esta **relación representación-organización** la última expresión de la orientación política de un sindicato? Sería difícil contestar que sí. Lo que sí nos puede proporcionar es una imagen de la orientación política de los delegados – que puede, o no, estar acompañada por la jerarquía sindical. A la vez, propone una nueva matriz donde repensar ciertos antagonismos –que tal vez no lo sean tanto- como la ‘correa de transmisión’ versus el ‘delegado combativo’; la lógica vertical versus la horizontal; el burocratismo versus la democracia de base. Sobre esta mirada, que tiende a la dicotomía bajo formas como *base-dirigente*, *horizontalismo-verticalismo*, *democracia sindical-burocracia*, *lucha gremial-lucha política*; pensar estos dos polos como caras de una misma moneda puede

ser de utilidad para proponer dimensiones de análisis, de otra manera ocultas en la dicotomía.

De esta manera, lejos de cerrar sentido sobre sí misma, la **relación representación-organización** es una propuesta para abrir nuevas líneas de investigación, sumando una perspectiva más a tantas otras que nos permitan entender un poco más acerca de este fenómeno tan importante en este contexto como es la vida de las organizaciones de los trabajadores. Hablamos aquí de una relación ambigua, que abre la puerta a tomar como registros empíricos elementos muchas veces olvidados por investigadores que tienden a focalizar sobre posicionamientos y orientaciones políticas a nivel discursivo; sin advertir que en las prácticas cotidianas también se encuentra la orientación político-sindical.

Un ensayo ya famoso en el ámbito de la comunicación nos indica que los receptores de contenidos – en ese caso, medios masivos de comunicación – *interpretan activamente* el material recibido, pudiendo elaborarlo y reelaborarlo en función de su situación particular (De Certeau, 1990). Llevando este argumento a un extremo, podríamos suponer que – en un contexto determinado – la difusión de un material que intente legitimar a la conducción de determinado sindicato puede *provocar el efecto contrario*: si los trabajadores están previamente disconformes con dicha conducción, el material puede resultarles –incluso– una provocación, incitándolos a acciones contrarias a la intención del sindicato. Esta perspectiva permite pensar ciertos elementos de la práctica sindical *más allá de la intención mentada* de los productores de las prácticas, a saber, los delegados, pero también la estructura sindical. Pensar una manera de construcción político-gremial en función de, pero también más allá y en contra de, un sindicato, una comisión interna, un cuerpo de delegados, y/o un delegado en particular.

*“Si es cierto que un orden espacial organiza un conjunto de posibilidades (...) y de prohibiciones (...), el caminante actualiza algunas de ellas. De ese modo, las hace ser tanto como parecer. Pero también las desplaza e inventa otras (...) De este modo Charlie Chaplin multiplica las posibilidades de su bastón: hace otras cosas con la misma cosa y sobrepasa los límites que las determinaciones del objeto fijan a su utilización.” (1990, pág. 110)*



## Bibliografía

- Abal Medina, P. (2012). Modos de politización de organizaciones de los trabajadores en las grandes empresas.
- Abal Medina, P., & Diana Menéndez, N. (2011). *Colectivos resistentes. Procesos de politización de trabajadores en la Argentina reciente*. Buenos Aires: Imago Mundi.
- Anderson, P. (1978). Alcances y limitaciones de la acción sindical. *Cuadernos de Pasado y Presente*, 57-73.
- Basualdo, V. (2009). *Los delegados y las comisiones internas en la historia argentina*. Nueva York: Columbia University Press.
- Certeau, M. D. (1999). Valerse de: usos y prácticas. En M. d. Certeau, *La invención de lo cotidiano*.
- Ceruso, D. (2010). *Comisiones internas de fábrica*. Buenos Aires: PIMSA.
- Cifarelli, V., & Martínez, O. (2007). La lucha en el lugar de trabajo. En C. d. (comps.), *De eso no se habla: Organización y lucha en el lugar de trabajo* (págs. 17-53). Buenos Aires: Taller de Estudios Laborales.
- Lenin, V. I. (1902). Capítulo tres - Lucha tradeunionista y lucha socialdemócrata. En V. I. Lenin, *¿Qué hacer?* (pág. 32). Buenos Aires: Disponible online en: <http://www.marxists.org/espanol/lenin/obras/1900s/quehacer/qh3.htm>.
- Montes Cató, J. (2005). Las ficciones del capital: acerca del lugar del conflicto en la constitución de los vínculos laborales. *Herramienta*.
- Varela, P. (2012). Estado y sindicatos en Argentina postdevaluación: el retorno del debate estratégico. *Desafíos políticos y teóricos para la acción sindical en Brasil y Argentina contemporáneos*. San Pablo: Unicamp.