

**Rearmar la trayectoria sindical: Estudio sobre las carreras de dirigentes en sindicatos de servicios de San Juan, Argentina.** *Reassembling Trade Union Trajectory: A Study on the Careers of Leaders in Service Unions in San Juan, Argentina.* Francisco Nicolás Favieri y Marina Noemi Campusano. *Población & Sociedad* [en línea], ISSN 1852-8562, Vol. 30 (2), 2023, pp. 1-30. DOI: <http://dx.doi.org/10.19137/pys-2023-300203>. Puesto en línea en diciembre de 2023.

Esta obra se publica bajo licencia Creative Commons Atribución - No Comercial CC BY-NC-SA, que permite copiar, reproducir, distribuir, comunicar públicamente la obra y generar obras derivadas, siempre y cuando se cite y reconozca al autor original. No se permite, sin embargo, utilizar la obra con fines comerciales.

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



### Contacto

[poblacionysociedad@humanas.unlpam.edu.ar](mailto:poblacionysociedad@humanas.unlpam.edu.ar)

<https://cerac.unlpam.edu.ar/index.php/pys/index>

**Población  
& Sociedad**  
revista de estudios sociales

# Rearmar la trayectoria sindical: Estudio sobre las carreras de dirigentes en sindicatos de servicios de San Juan, Argentina

*Reassembling Trade Union Trajectory: A Study on the Careers of Leaders in Service Unions in San Juan, Argentina*

Francisco Nicolás Favieri 

Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas, Gabinete de Estudios e Investigación de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad Nacional de San Juan, Argentina. franciscofavieri@gmail.com

Marina Noemi Campusano 

Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas, Instituto de Investigaciones Geohistóricas, Universidad Nacional del Nordeste, Argentina. marinacampusano@gmail.com

## Resumen

La propuesta de este artículo se integra a los debates sobre la dinámica de las organizaciones sindicales y el estudio de sus militancias. Se reconstruyeron las trayectorias de delegados y delegadas en la provincia de San Juan desde la perspectiva de estudio de la carrera a partir de la pregunta ¿cómo se construye el compromiso por la militancia sindical? Se avanza, a través de un abordaje cualitativo, en los procesos de socialización primaria e incorporación a la militancia sindical, las formas de reclutamiento, al igual que las instancias de formación y crecimiento en la carrera gremial.

Palabras clave: trayectorias; militancia sindical; compromiso; sindicatos.

## Abstract

This article contributes to the debates on the dynamics of trade unions and the study of their activism. The trajectories of male and female delegates in the province of San Juan were reconstructed from the perspective of their career paths within their union and based on the question about how commitment to trade union activism is built. Through a qualitative approach we explore the processes of primary socialization, engagement in trade union activism, recruitment methods, as well as the stages of training and career development within trade unions.

Keywords: trajectories; union activism; commitment; unions.

## 1. Introducción

En este artículo presentamos desarrollos de diversas investigaciones que abordan las características y dinámicas de la militancia sindical en la provincia de San Juan, Argentina.<sup>1</sup> De esta manera reconstruimos el recorrido de las trayectorias de militancia de dirigentes gremiales partiendo de la indagación general sobre ¿cómo se construye el compromiso por la militancia sindical? Para ello nos preguntamos ¿cómo se convierten en militantes?, ¿cómo se comprometen a lo largo del tiempo?, ¿por qué continúan y no abandonan?, ¿qué proyectan como militantes de esos espacios? Nuestra propuesta se integra a los debates sobre la dinámica de las organizaciones sindicales y la participación política a partir del estudio de las trayectorias de militancia gremial, es así que indagamos sobre el compromiso político desde la perspectiva de estudios de la carrera militante (Hughes, 1958; Becker, 1960; Agrikoliansky, 2001, 2017; Fillieule, 2001, 2005; Sawicki y Simeánt, 2009). Desde este marco el objetivo es narrar la carrera a través del desglose de los diferentes momentos: inicio o comienzo, su continuación, proyección o cierre, recuperando vínculos familiares y laborales que se combinan durante cada relato y otorgan sentido al compromiso militante.

Conforme a las preguntas, nos guiamos por los siguientes supuestos: en primer lugar, sostenemos que el ingreso a la participación política en el sindicato será mayor entre aquellas personas que tienen allegados o familiares vinculados a la organización, sea en el papel de dirigentes o afiliados. En segundo lugar, el compromiso militante se construye a partir de razones de carácter colectivo, que se justifican entre compañeros y compañeras como expresión de solidaridad ante las injusticias en el trabajo y no desde un deseo individual. De ello depende la continuidad de la militancia, que, al mismo tiempo, se sostiene en la transmisión de experiencias de las dirigencias más experimentadas. Finalmente, sostenemos que la antigüedad de la vinculación con la organización otorga más posibilidades de avanzar en posiciones de mayor jerarquía al interior de la misma.

El trabajo se encuentra organizado en siete partes. En primer lugar, realizamos un breve repaso de los antecedentes sobre los cuales desplegamos esta experiencia de investigación. En la segunda parte, presentamos un apartado metodológico en el que indicamos los ejes conceptuales de organización sobre los que avanzará el estudio de las trayectorias y la selección de casos. Seguidamente detallamos los contextos sindicales, destacamos algunos aspectos de interés sobre las organizaciones a las que pertenecen las personas entrevistadas y en la cuarta nos enfocamos en el análisis de las entrevistas. Por ello, en quinto lugar, desarrollamos el *comienzo*, haciendo referencia a los ámbitos que inician la vinculación gremial. En la sexta parte nos detenemos en la *continuación*, desglosamos las posiciones del trabajo sindical, sus exigencias y retribuciones, y en la *proyección* nos referimos

al futuro en la organización. Finalmente ofrecemos las conclusiones preliminares.

## 2. Antecedentes

Gran parte de los estudios sobre sindicatos en Argentina en la primera mitad del siglo XX identificaron la renovada relación entre sindicato, empresas y gobierno reeditando el modelo corporativo, luego de la crisis en los años noventa y el estallido del 2001. Uno de los estudios más relevantes de esos años fue el de Sebastián Etchemendy y Ruth Collier (2008) quienes dieron apertura al debate introduciendo la discusión internacional a las realidades locales sobre la revitalización sindical. En sus reflexiones sobre la nueva etapa, que identifican como la de un neocorporativismo segmentado, sostuvieron que la vuelta de los sindicatos a la arena política y económica – sindicatos que representan fundamentalmente a quienes trabajan en la economía formal – fue en gran parte por la voluntad estatal de integrar a este actor histórico dentro de la discusión sobre la distribución de los ingresos. Al mismo tiempo, se explicaba la estrategia moderada de estas organizaciones en un contexto socio-económico de crecimiento que acompañaba la recuperación del empleo y el poder adquisitivo.

Durante los primeros gobiernos kirchneristas,<sup>2</sup> gran parte de las investigaciones se propusieron identificar cómo los sindicatos se acoplaban y confrontaban con el Estado, los partidos, los movimientos sociales y otros sindicatos luego de la crisis de 2001 (Dorlas, 2003; Marshall y Perelman, 2004; Palomino, 2005; Soul, 2006). También se planteó el estudio del sindicalismo de base, el papel de las comisiones internas, la democracia sindical y la conflictividad (Senén González y Medwid, 2007; Radiciotti, 2012; Duhalde, 2013) junto a otros acercamientos que viraron de los temas generales a los particulares. Así abordaron la conformación de las organizaciones, sus dinámicas internas, la formación de cuadros, el papel de las dirigencias (Lazar, 2019; Adamini, 2020; Senén González, Trajtemberg y Borroni, 2021; Favieri, 2021) junto a la participación de las juventudes y las mujeres (Natalucci, 2013; Wolansky, 2019; Beliera, 2019; Rodríguez, 2020; Varela, Lazcano Simoniello y Pandolfo Greco, 2020).

En los últimos años, se retomaron las discusiones generales sobre el papel de las organizaciones sindicales ante los cambios de gobierno, la relación con los partidos, la consolidación de los movimientos sociales, el feminismo y las conflictividades en el mundo del trabajo como resultantes de las innovaciones tecnológicas y de la participación/exclusión de los segmentos de población más precarizados (jóvenes, mujeres y migrantes) (Natalucci, Ríos y Vaccari, 2020; Natalucci y Fernández Mouján, 2022; Varela *et al.*, 2020; Arriaga y Aspiazu, 2022), en la que destacan también estudios de caso y de trayectorias

(Egan, 2019; Blanco y Pronko, 2020; Favieri, 2021; Arias, Diana Menéndez y Haidar, 2021; Guiamet, 2022).

En este contexto y a partir del estudio de las trayectorias de militancia gremial desde la perspectiva de carrera, este trabajo indaga el compromiso político en el marco de las discusiones en torno a la organización de los sindicatos y sus formas de participación política en la provincia de San Juan. Si bien la mayoría de las investigaciones sobre las trayectorias de militancia sindical en Argentina se organizan frecuentemente como estudios de caso, desde un enfoque socio-antropológico y etnográfico como los estudios de Wolansky (2019), Lazar (2019) y Galimberti (2020), muy pocos lo hacen desde la perspectiva de carrera, a excepción de Berardi (2021).

Con todo, destacamos que esta estrategia, ampliamente utilizada para el estudio de las militancias juveniles en partidos políticos en Argentina (Vázquez, Rocca Rivarola y Cozachcow, 2018; Campusano, 2019; Berardi, 2021) es igualmente aprovechada para el análisis de las militancias en sindicatos a nivel internacional (Yu, 2014; Julliard, 2018; Gillaume, 2021). Por ello, consideramos interesante abordar desde esta perspectiva a los estudios sindicales locales para enriquecer el debate a nivel nacional y provincial; su desarrollo nos permitirá visibilizar las dinámicas del ejercicio sindical y situar a nivel comparativo intercambios futuros sobre su quehacer.

### *3. Perspectiva teórico-metodológica: Trayectorias, narración de la carrera y las dificultades en la investigación*

La propuesta de este trabajo se cimenta en el concepto de carrera proveniente de la Escuela de Chicago y sus desarrollos desde los trabajos de Everett Hughes (1958) y Ervin Goffman (1974) definiendo la carrera centrada en la vida del individuo como una carrera “vital” sobre la que pueden trazarse múltiples carreras, y que para su análisis debe tenerse en cuenta los ciclos vitales. Más adelante, estos aportes son retomados por Howard Becker (2009) al estudiar las diferentes secuencias que marcan el aprendizaje de las conductas “desviadas”, destacando que la carrera presenta una dialéctica entre el hacer y el ser hecho. El modelo que recuperamos es el de análisis procesual del compromiso (Fillieule, 2001), que se constituye como un abordaje relevante para el estudio de la militancia sindical centrando la mirada en los sentidos que los propios militantes le dan a sus acciones.

El esquema narrativo de la reconstrucción de las trayectorias militantes en esta investigación se apoya en el modelo procesual propuesto por Éric Agrikoliansky (2017), que sigue la evolución del compromiso militante

en diferentes etapas: inicio o comienzo, continuación y abandono o proyección. De esta forma analizamos el compromiso en sus continuidades y rupturas, a partir de “la concatenación temporal de diferentes secuencias del compromiso y las lógicas procesuales por las cuales se realiza y se articula a las trayectorias biográficas” (p.169). Además, indagamos sobre las

predisposiciones a militar, los momentos en que las personas pasan a la acción, la relación del compromiso con el tiempo y el resto de las responsabilidades que se presentan en el ciclo vital (Fillieule y Pudal, 2010).

Esta investigación fue diseñada en principio para identificar las trayectorias de militancia juvenil en sindicatos de San Juan, sin embargo, la realización de entrevistas se vio obstaculizada por la pandemia. Luego de algunos meses y en las aperturas posteriores durante el mes de junio de 2020 se inició nuevamente el recorrido hacia la concreción de las entrevistas. El contacto y vinculación con las personas entrevistadas fue posible gracias al Sindicato de Empleados de Comercio de San Juan (SECSJ) quienes brindaron gran parte de los contactos de dirigentes para entrevistar y respondieron abiertamente a nuestras preguntas. En ese contexto de apertura y cierre fueron realizadas varias entrevistas por Google Meets.

En principio, el diseño de la investigación estuvo enfocado sobre las juventudes y sus experiencias de militancia en el entorno sindical. Sin embargo, a lo largo de la investigación decidimos retomar las experiencias de militancia más allá de las juventudes ante la riqueza de las narraciones de cada entrevista y la inexistencia de investigaciones de este tipo a nivel local. Además, tuvimos en cuenta las dificultades subyacentes en su realización ante el riesgo del cierre de actividades. Estos cambios implicaron una modificación en la estrategia de acercamiento hacia las personas informantes, en la que utilizamos un muestreo en cadena o bola de nieve para maximizar la posibilidad de contacto con la dirigencia gremial. De esta forma, logramos concretar diez entrevistas, ocho para la rama de comercio al por mayor y menor y dos sobre el sector de transporte, contando en total a seis varones y cuatro mujeres.

En cuanto a la técnica de recolección, realizamos entrevistas en profundidad. El análisis posterior, consistió en organizar las diferentes partes de cada trayectoria siguiendo las etapas de inicio o comienzo, continuación y abandono o proyección. Luego, agrupamos los relatos a partir de similitudes y diferencias por tema y por etapa a fin de compararlas en conjunto, inspirándonos en el método de comparación constante (Glasser y Strauss, 1969) y el paradigma de codificación (Strauss y Corbin, 1998) sobre la revisión exhaustiva tanto del tema como del sentido para su agrupamiento.

En cuanto a la reconstrucción de las situaciones de contexto (entorno sindical) recurrimos a material escrito en cuadernos de campo, al archivo gremial y archivos externos publicados por la prensa escrita de soporte virtual y físico. Las entrevistas fueron grabadas como audios cuya duración promedio rondó los 40 minutos. Luego de su desgrabación las analizamos con el soporte del software de análisis cualitativo ALTAS.ti®

## 4. Contextualización general

### 4.1 Caracterización socio-demográfica, educativa y laboral de las personas entrevistadas

La edad promedio de los entrevistados es de 46 años (ver tabla N°1). Entre los casos más jóvenes se encuentran las personas solteras o separadas, donde las primeras son los únicos casos en los que no tienen hijos a cargo. El resto está casado y tiene al menos un hijo. Por otra parte, el total cuenta con secundaria completa, solo dos exhiben el terciario completo y cuatro emprendieron estudios terciarios o universitarios, pero no pudieron finalizarlos por causas laborales. Este aspecto refleja la incompatibilidad entre trabajar y estudiar, más aún en situaciones de jornada completa, perfil habitual entre las personas con familiares a cargo en el comercio.

**Tabla N°1:** Caracterización socio-demográfica y educativa.

Entrevista*	Sexo	Edad	Hijos	Estado Civil	Estudio
María	Mujer	43	3	Casada	Secundario completo (deja estudios universitarios)
Rodrigo	Varón	27	0	Soltero	Terciario incompleto (deja estudios terciarios)
Carlos	Varón	40	0	Soltero	Secundaria completa
Sabrina	Mujer	36	1	Casada	Universitario completo
Eduardo	Varón	49	5	Casado	Universitario incompleto (deja estudios universitarios)
Rosa	Mujer	63	4	Casada	Universitario incompleto (deja estudios universitarios)
Elena	Mujer	40	2	Separada	Terciario completo
Ricardo	Varón	52	2	Casado	Secundario completo

Claudio	Varón	42	3	Casado	Secundario completo
Marco	Varón	58	1	Casado	Terciario completo

**Fuente:** elaboración propia en base a entrevistas. \*Los nombres de las personas entrevistadas son ficticios para conservar su anonimato.

En cuanto a las trayectorias laborales (ver tabla N°2), a excepción de tres casos, el resto inicia su vinculación con el mercado de trabajo en situación no registrada y con edades que no superan los 24 años. En cuanto a su recorrido sectorial, desde su inicio hasta la actualidad, la mayoría no cambia de sector de actividad, permanecen de forma ininterrumpida, sin embargo, pueden cambiar de actividades al interior.

A su vez, destacamos que en general, la inestabilidad es mayor durante las edades más jóvenes y luego logran estabilizarse, lo cual se refleja en la antigüedad cuyo promedio es de 15 años y la situación contractual presenta en todos los casos como registrados. Por otra parte, como veremos a lo largo de las entrevistas, al comparar su antigüedad y edad de inicio laboral, podemos decir que una vez lograda la estabilidad en el empleo (una demora de cinco a diez años aproximadamente) se evidencia mayor cercanía a la edad de inicio de la trayectoria gremial. Por ello, la participación sindical como dirigentes inicia en este grupo una vez que la estabilidad es un hecho y logran el trabajo registrado, ya que todas las personas entrevistadas comienzan en la precariedad más intensa.

Por último, señalamos que, de los diez casos entrevistados solo tres, las personas más jóvenes, tienen una antigüedad como militantes gremiales menor a diez años, el resto supera esa cantidad de años y como grupo, en promedio expresan una antigüedad de 18 años.

**Tabla N°2:** Trayectorias laborales

Entrevista	Trabajo Anterior			Trabajo actual		
	Edad inicio laboral	Contrato	Sector	Antigüedad	Contrato	Sector
María	17	No registrada	Servicios personales y comunicaciones	13	Registrada	Comercio
Rodrigo	18	No registrado	Comercio	5	Registrado	Comercio
Carlos	19	No registrado	Comercio, transporte, seguridad	21	Registrado	Comercio
Sabrina	24	No registrada	Transporte	5	Registrado	Transporte

Eduardo	21	Registrado	Transporte	13	Registrado	Transporte
Rosa	20	No registrado	Admin. Páb., Salud, Comercio	41	Registrado	Comercio
Elena	24	No registrado	Servicios personales	16	Registrada	Comercio
Ricardo	17	Registrado	Comercio	13	Registrado	Comercio
Claudio	15	No registrado	Comercio	19	Registrado	Comercio
Marco	14	Registrado	Comercio	50	Registrado	Comercio

**Fuente:** elaboración propia en base a entrevistas.

#### 4.2 Contextos sindicales

Antes de avanzar con las trayectorias, es importante referirnos brevemente a la situación general del sindicato de base al que pertenece cada persona entrevistada. Entre ellos, comenzamos con el Sindicato de Empleados de Comercio (SEC), el cual se fundó en 1917 y se ubica como el tercer sindicato más antiguo de la provincia de San Juan. En la actualidad sostiene alrededor de 40.000 afiliados y afiliadas siendo uno de los más representativos y fuertes del sector privado provincial. Es un gremio que cuenta con personería jurídica y gremial, forma parte de la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (FAECYS) y se encuentra adherido a la Confederación General del Trabajo (CGT).

Desde 2004 el SEC renovó su dirigencia luego de unas elecciones en las que desplazó dirigentes históricos del gremio. Ese cambio se vio reflejado en el resurgimiento del cuerpo de delegados, la juventud mercantil, la casa de la mujer y en un fortalecimiento general de las políticas sociales y culturales del gremio, entre otras. El secretario general de la nueva agrupación, Raúl Ávila ganó tres elecciones más hasta que falleció en 2019 y fue reemplazado por Mirna Moral, su secretaria adjunta, quien luego de cumplir su mandato ganó las elecciones del sindicato en 2021, convirtiéndose en la primera mujer en comandar la organización.

A excepción de dos casos, el resto de las personas entrevistadas que provienen de este sindicato se encuentran vinculados a la renovación que inició en 2004.

El Sindicato de la Unión Obrera de Estaciones de Servicios (SUOES), por su parte, es un gremio de reciente creación (año 2000), que tiene injerencia entre las y los trabajadores de estaciones de servicio del Nuevo Cuyo (Mendoza, San Juan, San Luis y La Rioja). En tales provincias las seccionales del SUOES se separan de la Federación de Obreros y Empleados de Estaciones de Servicio, Garages, Playas de Estacionamiento, Lavaderos y Gomerías de la República Argentina (FOESGRA) y se organizan en la Federación del Interior de Trabajadores de Estaciones de Servicio Garages y afines de la República Argentina (FITESGRA) perteneciendo además a la Confederación de Trabajadores de la Energía (CATHEDA) donde forman parte del consejo

directivo. Luego de ese cambio, la administración general, en tanto fondos para la obra y servicios sociales comienzan a encontrarse gestionados de forma directa por los y las trabajadores logrando importantes conquistas. En la actualidad es dirigido por José Escoda y en la seccional San Juan y Caucete representan alrededor de 1.100 trabajadores y trabajadoras.

Por su parte, la Asociación de Trabajadores del Estado (ATE) se fundó en Buenos Aires en 1925 y en 1939 crearon la seccional San Juan como un proyecto impulsado por trabajadores y trabajadoras de Obras Sanitarias. En la historia reciente, uno de los dirigentes fundadores de la Central de Trabajadores Argentinos (CTA), Héctor Sánchez, recuperó ATE en San Juan luego de la dictadura militar de 1976. Posteriormente lo continuó Héctor Leglise, quien después de 15 años, en 2015 delegó la conducción a Cristóbal Carrizo, actual secretario general.

ATE es uno de los gremios más importantes y combativos del ámbito estatal, durante los años noventa tuvo gran protagonismo en la movilización de 1995 conocida como el sanjuaninazo. En esos años alcanzó la representación de más afiliados y afiliadas que su competidor directo Unión Personal Civil de la Nación (UPCN), luego perdió terreno. Hasta el año 2000 contaba con 10 mil personas afiliadas, luego esa cifra descendió a 5000 (Leiva, 2011) para recuperarse en 2017 en un 50% (ATE, 2017).

En términos generales, las tres organizaciones reúnen las características de un gremio tradicional de servicios. A excepción del SEC que recientemente exhibió un cambio de conducción, el resto sostiene secretarías generales que cuentan con más de diez años en el ejercicio del cargo. En relación a sus estructuras, todos se organizan bajo un orden jerárquico-verticalista con un gran número de secretarías, siendo mayoritarias las de carácter social y de servicios.

## *5. El comienzo*

Iniciamos la narración de las carreras de militancia de los casos entrevistados guiados por la pregunta ¿cómo las personas se convierten en militantes? Es así que en este apartado pretendemos re-trazar el encuentro entre la trayectoria individual y una organización, teniendo en cuenta que las carreras militantes están contenidas en el conjunto de una trayectoria social más amplia, por ello, algunos aspectos biográficos resultarán importantes.

En esta etapa, identificamos las “socializaciones pre-políticas” que nos permiten “comprender cómo los itinerarios de compromiso moldean, a lo largo de la biografía, apetencias para nuevas formas de militancia y cómo ciertas experiencias pueden conducir a reconversiones militantes y producir continuidades y discontinuidades” (Agrikoliansky, 2017, p.176).

Así todo, la disponibilidad biográfica se reformula sobre el análisis de la carrera militante, enfatizando aquellos momentos que producen rupturas:

*turning points*, bifurcaciones e incertidumbres que habilitan cambios hacia el compromiso. Aspectos que nos proponemos desentramar.

### 5.1. *El entorno familiar y las primeras experiencias de militancia*

Las situaciones vividas durante el proceso de socialización primaria nos ayudan a explicar algunos motivos en la conformación del compromiso militante, el por qué y el cómo de esas elecciones que llevaron a las personas a decidirse a participar de la vida política de un gremio. Sobre este aspecto, recuperamos los antecedentes familiares de participación con la política en general (partido, organizaciones sociales), la política sindical, y con el gremio de referencia en particular, para avanzar en la indagación de los siguientes procesos de socialización de acuerdo con el ciclo vital de las personas. Así reconstruimos experiencias iniciales de participación principalmente en ámbitos educativos, en el nivel medio y la universidad.

Con relación al entorno familiar identificamos dos grupos distintos. Por un lado, quienes presentan familiares con vínculos fuertes tanto en la política sindical como en la institución de referencia, lo que ejerce una influencia significativa en su posterior integración y participación en el sindicato. Mientras que, por otro, distinguimos un grupo en el cual la incidencia familiar se da manifiesta como una continuidad de una historia de militancia.

Con relación al primer grupo destacamos a María, una trabajadora de 43 años que hace 13 años se desempeña en el sector comercio y es delegada del SEC. Ella señala a su hermano delegado gremial y su padre dirigente de una Organización No Gubernamental como principales figuras que acompañaron su novel participación como afiliada activa del gremio primero y dirigente después. Manifiesta que su vinculación con el gremio siempre estuvo mediada por su hermano, quien como delegado sostiene una relación especial con el cuerpo de delegados y delegadas. Esto le permitió un acercamiento diferente a la organización, y hace cinco años decidió participar políticamente en el sindicato como delegada.

Mientras que, en el caso de Rodrigo, trabajador de 27 años que también se desempeña en el comercio, su experiencia está vinculada a la figura de su madre. Ella fue central en su contacto desde la infancia con la política gremial y en su forma de pensar el rol de las y los afiliados, destaca:

[su mamá] se afilió hace muchísimo. Es una de las que empezaron así de chicos en un comercio y terminaron hasta jubilarse. Mi vieja siempre ha sido una socia presente... nunca un cargo, pero era una afiliada activa, que te decía 'esto me parece bien', 'esto me parece mal', 'te lo voy a decir en el lugar que tiene que ser' [refiriéndose a las asambleas]. Eso es lo que te hace crecer, para mí. Me pasa como referente de mi comercio o como referente de algunos compañeros de distintos comercios, que yo necesito que me lo digas, porque si vos me estás diciendo por un lado que está todo bien y del otro lado me están diciendo la

verdad, que aquel no está haciendo nada, no me estás ayudando, ni a crecer a mí, ni te ayuda a crecer a vos para que pueda solucionarte el problema.<sup>3</sup>

A su vez, a la actividad política de la madre se sumaba la de su hermano mayor con quien la acompañaban y se involucraban en las acciones del sindicato. Cuenta que “había una manifestación y bueno ‘vamos’ o había una marcha y teníamos que ir en el auto a acompañar”<sup>4</sup>. Ese vínculo familiar de participación activa en el gremio marcó su trayectoria posterior, no solo en su afiliación casi inmediata tras conseguir su primer trabajo en el comercio a los 18 años, sino también en la reflexión constante sobre su trabajo y su rol como afiliado, como vimos en el extracto anterior. Recuerda que su mamá le decía: “‘no veo que vos te muevas’, ‘¿cómo que tus compañeros permiten esas situaciones?’ ... entonces yo ahí vi que hay que meterse”<sup>5</sup>. De esta manera tomó la decisión de convertirse en delegado.

En cuanto al segundo grupo, si bien no registran familiares con relación directa al gremio de referencia, sí dan cuenta de experiencias que les acercaron al mundo de la política. Es el caso de Sabrina, trabajadora de 34 años que se desempeña en una empresa de transporte del Estado y es delegada de ATE, destaca que viene de “una familia militante, mi vieja militaba antes en la Universidad donde trabajó, mi viejo también” y en base a ello sostiene que la política en principio

tiene que ver con una cuestión de compromiso social, de pensar en el otro, en pensarse colectivamente, de que en este mundo no se salva solo ... tiene que ver para mí con un compromiso con lo colectivo y una forma de vivirlo.<sup>6</sup>

Esa concepción de la política originada en el seno familiar, relacionada a las experiencias de figuras muy cercanas también lo identificamos en el caso de Eduardo, quien tiene 49 años y trabaja en el ámbito del transporte y se encuentra en una secretaría de SUOES.<sup>7</sup> Cuenta que su abuela “era fanática de Eva Perón, mi abuela materna, ella me pasó todo... así siempre me ha gustado la política, aunque nunca milité la política partidaria”.<sup>8</sup>

De esta manera vemos que estas nociones sobre la política, la participación y la figura de los sindicatos por fuera del entorno familiar fueron poco a poco fusionándose con experiencias de socialización en otros espacios. Así identificamos en el nivel medio algunos casos de participación estudiantil que reconocen como iniciáticas, dado que les permitieron identificar, en principio, su gusto y disfrute de la actividad. En cambio, en la universidad la militancia abría la política hacia otros territorios, problemáticas y actores, como fue el caso de Sabrina, quien cuando vivía en otra provincia, las acciones de la agrupación que integraba la conectó con la política partidaria:

empezamos a colaborar haciendo muchos talleres con los chicos de los sectores populares ... mi directora de tesis era una militante, empecé a militar con ella y ya después como que metí en la parte más partidaria por un candidato en concreto, éramos un grupo de seis amigos que laborábamos un montón.<sup>9</sup>

Esa experiencia resultará central en su vinculación con la militancia cercana a sectores kirchneristas que más adelante, influyó en la búsqueda de un nuevo espacio de militancia en la provincia, pero esta vez en su lugar de trabajo. El recorrido por los entornos familiares y sus primeras militancias evidencian acercamientos privilegiados a la política sindical, el encuentro con formas de entender la política, sus modos y actores. Estas experiencias los posicionaron políticamente de manera temprana y marcaron hacia adelante sus vinculaciones con la militancia. Sin embargo, el contacto con el ámbito laboral resulta determinante para comprender el acercamiento al gremio y su experiencia como trabajadoras y trabajadores es central en el tipo de práctica política sindical que desarrollan, como veremos a continuación.

## 5.2. *Ámbito laboral y acción sindical: Las motivaciones de ingreso*

Al considerar la influencia del propio trabajo en el acercamiento al sindicato emergen distintos factores. En principio es la percepción de las injusticias en sus entornos laborales y la necesidad de modificarlas, elementos que hacen a la motivación general de todas las personas entrevistadas. Sin embargo, identificamos otras modalidades, como la figura de compañeros de mayor experiencia que influyen en sus decisiones de vincularse al gremio, ya sea en la afiliación como en la decisión de participar de manera más activa y llegar a convertirse en delegados y delegadas. Al mismo tiempo, resulta necesario indagar las formas en que la institución se acerca a las y los trabajadores, cuestiones en las que nos detendremos en este apartado.

Con relación a las formas de interpelación del sindicato, distinguimos *modalidades establecidas de reclutamiento* de dirigentes, en tanto responden al funcionamiento histórico al interior de estas. Una de las principales acciones de reclutamiento es la conformación y actualización de los cuerpos de delegados en las empresas. Son los y las referentes sindicales en cada una de ellas las personas encargadas de organizar la tarea de elegir a sus representantes gremiales. En el caso en que la empresa no cuente con referentes, son los dirigentes quienes se acercan para movilizar las afiliaciones y posteriores elecciones. Como fue la experiencia de Elena, trabajadora de 40 años que se desempeña como cajera en el comercio y es delegada del SEC, ella recuerda que:

en la empresa no había representantes de los trabajadores digamos y había un sindicato que no era muy presente. Entonces se postuló una nueva lista, yo no tenía idea, iba facturaba y nada más y un día viene una compañera me dice

‘mira está pasando esto y esto, si elegimos delegados vamos a tener representantes’. Entonces nosotros hicimos una lista y sacamos delegada a una chica. Pasaron los años de ella como delegada y ella me ofreció a mí y yo le digo ‘no, vos estás loca’, porque yo hacía mi trabajo y me iba a mi casa ... me preguntaba ‘por qué yo, qué me había visto’. Pero vi todo lo que se consiguió teniendo una representante acá ... Entonces cuando viene mi compañera y me ofrece, le pregunto ‘¿vos estás segura que yo puedo hacer esa tarea?’ Me dice ‘vos tenés algo, tenés ideas propias, sos honesta’ y que lo demás se aprende. Y fue así, primero me dije ‘en qué me metí’, pero fue increíble el crecimiento, tanto en lo personal como con la experiencia laboral, o sea, muy enriquecedora.<sup>10</sup>

Emerge por un lado la necesidad de contar con la figura sindical y por otro, ciertas características que hacen reconocible a una “buena delegada”. La antigüedad en el puesto de trabajo es un criterio para reclutar delegados, supone que las y los trabajadores cuentan con el conocimiento y experiencia tanto en el sector como en el tipo de trabajo. Al igual que contar con el reconocimiento de sus compañeros y compañeras, que adquiere distintas formas en el relato de las entrevistas, como sucede con Eduardo, quien destaca que la “afinidad” en términos de cercanía que supo construir con sus compañeros fue el rasgo que lo hizo atractivo como delegado para avanzar en otras posiciones dentro de la estructura gremial:

Estuve un par de años trabajando ahí [estación de servicio] y después fui delegado gremial y me gustaba ... un día me llama el secretario general que necesitaba hablar conmigo. Yo manejaba mucha gente... o sea 'manejaba', tenía mucha afinidad con la gente de las tres estaciones de servicio... entonces al tener mucha afinidad yo les hacía números y era un dolor de cabeza para ellos. Me llevan y empezamos a congeniar porque cada vez que había una reunión, algo, yo les discutía, les peleaba.<sup>11</sup>

Asimismo, también identificamos como modalidad de reclutamiento a la invitación de afiliadas y afiliados que presentan cierta antigüedad tanto en un mismo lugar y puesto de trabajo y/o en la estructura gremial. Dirigentes o personajes con mayor trayectoria las llaman a participar políticamente, primero como delegados y delegadas y luego en otra función ligada a alguna secretaría o comisión marcando el inicio de la carrera sindical. En el caso de Carlos, trabajador de comercio de 40 años y delegado del SEC, recuerda la importancia de un compañero de trabajo con mayor experiencia, un delegado sindical, que le comentó los beneficios de integrarse al gremio, cuenta que:

Un día fueron los del sindicato a la empresa a presentarse para hacer una elección de delegados, entonces, un compañero mío, un señor ya mayor me dice, 'aprovecha y metete, vas a tener muchos beneficios, muchas

oportunidades para mejorar acá la cuestión laboral'. Entonces agarré, me postulé y me eligieron con el 95% de los votos.<sup>12</sup>

Similar a la experiencia de Claudio, trabajador de 40 años perteneciente a la comisión directiva del SEC, quien cuenta que “tenía un compañero que había estado en la anterior comisión directiva y me decía que tenía aptitud, me veía ganas, me interioricé y le dije ‘me interesa lo que me planteaste de ser delegado’”.<sup>13</sup>

Como mencionamos al inicio, el motivo general de ingreso tiene una explicación ligada a la solidaridad y más aún al compañerismo, ya que el descontento con los entornos de trabajo es el principal impulsor de acercamiento al gremio. En las entrevistas emerge el registro de las situaciones de injusticia, el malestar y los deseos de modificar sus ambientes laborales. Entre las injusticias comunes, indican la extensión de la jornada horaria de trabajo, horas impagas y malas condiciones de trabajo. En ese contexto la figura del gremio está presente; como rescata Rodrigo, las mejoras que produjo en su lugar de trabajo:

En mi trabajo el gremio ha tenido mucha importancia... antes los chicos laburaban de 6 de la mañana a 12 de la noche de corrido, era algo insalubre, en un lugar donde no tenían aire acondicionado... no les pagaban los domingos, no había francos y entonces el gremio se metió en esas cosas. Ahí fue cuando yo me metí dije 'bueno, che el gremio está'.<sup>14</sup>

Son estos “problemas” los que permiten marcar a la acción gremial como la manera de resolverlos. En cambio, Sabrina tras mudarse de otra provincia a San Juan cuenta que en su trabajo se dio el despido de compañeros tras la asunción del nuevo gobierno en 2015, quienes habían sido contratados por la gestión anterior. Ella venía de militar en una agrupación kirchnerista y la situación la movilizó al punto de averiguar en un gremio de referencia del sector, el cual no le dio respuesta e incluso sintió persecución y maltrato:

yo venía con mucha militancia política y cuando vengo acá quería seguir militando, pero me daba mucho miedo... porque el delegado que teníamos nos amenazaba y nos decía que tenía la potestad de renovar o no contratos ... la verdad que a mi esa situación y a todos en general nos asustó mucho. Y yo dije esto tiene que cambiar.<sup>15</sup>

De esta forma tras su desencanto se acercó a ATE, pasando a integrar una de sus listas. Rodrigo, sin embargo, siguió el camino inverso, fue su militancia en el gremio la que lo acercó a la Juventud Peronista (JP) a partir de la cual comenzó a realizar otra lectura sobre su militancia en el trabajo. Para Sabrina

y Rodrigo, la pertenencia a un proyecto político de alcance nacional demandó una actitud diferente en esos espacios de trabajo, ya que la y lo posicionan como representantes y responsables en una pequeña parte, de esa propuesta política y de su éxito en los ámbitos donde la política se enuncia.

La lectura de elección de la actividad gremial como alternativa para combatir las injusticias en el lugar de trabajo manifiesta la construcción de una narrativa ética de la militancia centrada en los valores de la entrega (Lazar, 2019), el compromiso solidario. Sin embargo, sostener ese tipo de responsabilidades puede constituirse en beneficio propio, elemento que cuestiona ese camino de solidaridad desinteresada frente alternativas de acercamiento al sindicato más pragmáticas, como indica Sabrina:

[al] tener el respaldo [sindical] yo sé que a mí no me pueden tocar, ahora digamos que me siento con más espalda, porque [el sindicato] ha reincorporado gente, o sea me va a proteger. Lo siento como forma de una militancia y, a su vez, como una especie de protección, aunque suena re egoísta...<sup>16</sup>

En cuanto al comienzo en la actividad podemos identificar algunos aspectos. En principio la afiliación al gremio no implica necesariamente participación política activa en la organización y en el espacio de trabajo. Aun así, ya significa una toma de posición y ello genera un quiebre. Eso lo observamos entre las personas entrevistadas sin tradición política familiar, para quienes la afiliación es el paso que supone un encuentro con la política y una reflexión sobre las responsabilidades y riesgos que involucra tal compromiso.

Si bien en todos los casos identificamos las ideas de justicia y solidaridad movilizándolo la militancia, como narrativa ética básica, en aquellas situaciones donde el lugar de trabajo es deliberadamente hostil, actuar contra ello resulta una cuestión de necesidad, de compromiso, “de principios”. En ese sentido las experiencias previas en el entorno familiar y social constituyen un ámbito reflexivo, las y los vincula a una comunidad de intereses que emerge en un ámbito diferente y no hay que dotar de contenido esa nueva actividad de lucha, sino que se resignifica.

En un tercer grupo, podríamos ubicar a quienes con una extensa trayectoria de trabajo no participan políticamente en la vida de la organización pero que en diferentes momentos son convocados por el sindicato para postularse como delegados y delegadas y participar en alguna comisión o secretaría, como son los casos de Carlos, Claudio y Elena. Ese llamado recupera en términos argumentativos la idea de entrega, de “deberse” a los y las compañeras de trabajo antes que a la dirigencia que propone ese movimiento; y ese es el punto de quiebre, la presión y el pedido de sus compañeros y compañeras de trabajo para que se postulen políticamente.

Asimismo, del análisis surgen aspectos generacionales y del contexto histórico. Como vemos en los casos que sostienen una militancia político-partidaria activa (Sabrina y Rodrigo), ésta tiene un correlato directo en sus lugares de trabajo ya que primero reflexionan sobre la coyuntura, los errores y aciertos de sus facciones políticas y luego la comparan con sus espacios de trabajo y las problemáticas que viven allí. Ese ejercicio dual los perfila de manera diferenciada con otros dirigentes gremiales. Veremos cómo a continuación esta forma de *ser y sentir* militante en el espacio de trabajo, fortalecerá algunas reflexiones en la narrativa ética de la construcción militante, y cómo el gremio ya se constituye en un agente modelador de expectativas y futuros.

## 6. Continuación

Retomando los modos de ingreso, ya sean alentados desde el entorno familiar o desde el lugar de trabajo sea por compañeros y compañeras o desde el sindicato, en esta parte nos preguntamos ¿cuáles son las circunstancias en las que las personas que participan en una acción colectiva mantienen un compromiso a largo plazo? En este sentido analizamos las *retribuciones de la militancia* e identificamos los mecanismos que favorecen el activismo y la lealtad a la organización. Destacamos así las “incitaciones selectivas” que las organizaciones reservan a sus afiliados integrando también lo que Daniel Gaxie (2015) denomina como las “retribuciones materiales y simbólicas” del compromiso militante.

Agrikoliansky (2017) sostiene que las retribuciones deben pensarse desde una perspectiva procesual, no son inmutables, ni son iguales para todos los actores, ya que los costos de una acción y su utilidad “estriba en el sentido en que los actores confieren a su actuar” (p.177). La significación, la importancia otorgada a su consecución depende entonces de fases anteriores de la trayectoria de vida y cómo impactaron en su itinerario y compromiso. De acuerdo con Becker (2009) las lógicas del compromiso con una organización y hacia los otros que se encuentran allí, son resultado de un ajuste progresivo, que es más complejo que un cálculo “racional” entre costos y beneficios.

Existen entonces otros factores que intervienen en la construcción de fidelidad y lealtad. Aquí la sociabilidad juega un papel fundamental como son los lazos de compañerismo, amistad e incluso amor que influyen en el aprendizaje sobre cómo militar y hacerlo sostenible en el tiempo. Por lo tanto, podemos hablar de un “modelamiento organizacional” (Sawicki y Siméant, 2009) con sus efectos en las formas de identificación entre la militancia. Ello implica un posible trabajo de “redefinición de la identidad” (Voegtli, 2010, citado en Agrikoliansky, 2017, p.179) acompañado de una reivindicación de pertenencia como búsqueda de reconocimiento. Por estas razones, la militancia no puede reducirse sólo a un cálculo de utilidad-beneficio-costos; al

tiempo que la sociabilidad no favorece siempre el compromiso y dependiendo de los mecanismos que buscan, se destaca que los sacrificios que se realizan para con la organización y el grupo pueden también considerarse como un mecanismo de fidelización.

### 6.1. *El trabajo sindical: Posiciones iniciales*

El camino de la carrera sindical inicia en la afiliación, se profundiza luego con la participación como delegados y delegadas y posteriormente adquiere más responsabilidad en diferentes espacios, sea en secretarías o comisiones de trabajo. El proceso de aprendizaje de la militancia gremial se da en esas posiciones iniciales, por ello es habitual que repitan al menos una vez el puesto de delegado y delegada y de esta manera ganar más experiencia en el rol y en el sindicato, como en los trayectos de Carlos, Eduardo, Rosa, Elena, Ricardo, Claudio y Marco. Luego observamos sobre estos casos una tendencia a proyectarse hacia la comisión directiva. Durante esos años de experimentación y aprendizaje surgen diferentes elementos que dan forma al *ser y sentir militante*, que describimos a continuación.

Ser representante gremial demanda tareas específicas. Una de las formas más comunes de tomar contacto con sus pares es a través de la difusión de los servicios que el gremio brinda. Tarea que implica conocer a sus compañeros y compañeras, identificar cómo está compuesta su familia y qué prestaciones de la institución serían atractivas para la integración gremial, como enumera Rodrigo:

podes tener unos beneficios, tenés un camping, beneficios para tus hijos, para vos si tienes una enfermedad ... tenés 300 fotocopias gratis, te podemos ayudar con la Casa de la Cultura que tenés para estudiar, ocuparla porque lo mereces y lo necesitas y no te tienen que cobrar nada, entonces llevarles esa situación, esa contención a ese compañero.<sup>17</sup>

Como vemos emerge una de las principales tareas gremiales: convencer a otras y otros trabajadores para que se incorporen a la organización. En ello, de acuerdo con las entrevistas, lo más importante está en generar la confianza suficiente para que las personas se sientan respaldadas y accedan a la organización. Para este objetivo, identificamos el desarrollo de tres principios que guían esta tarea: a) la respuesta inmediata, b) trabajar sobre el ejemplo y c) no exponer a los y las compañeras. De este modo el trabajo gremial se desarrolla como un camino de hormiga, en el que los y las delegadas dan pequeños pasos para mostrarse disponibles y al servicio brindando la información necesaria para resolver los problemas. Como explica María: “siempre trato de ayudar a mis compañeros con sus dudas... así que tengo

una muy buena relación porque me preguntan y ahí nomás trato de solucionarlo".<sup>18</sup>

Como vemos, el trabajo de las y los representantes gremiales es acompañar o impulsar reclamos de sus pares, buscando generar confianza al manifestar comprensión de los riesgos que implican estas acciones. De esta manera desarrollan una serie de cuidados cuando se acercan a consultar y a pedir ayuda, como explica Eduardo a través de un ejemplo más amplio y detallado:

Yo te cuento cómo nos manejamos con el último acuerdo salarial. La empresa no lo había pagado, nos dimos cuenta cuando traen el recibo de sueldo para solicitar reintegros yo lo miro y lo comparo con la escala salarial actual, sumándole, por ejemplo, la antigüedad. Nosotros hacemos esas revisiones, pero no pedimos el recibo porque si vos vas y le decís 'mira necesito verte el recibo de sueldo' es medio chocante y entonces es una forma de disfrazarlo para poder revisarlo. Nos damos cuenta que hacía ocho meses que ellos no cobraban un aumento que tendrían que haber cobrado. Entonces primero lo hablé con los afiliados acá, llamé al delegado, le digo 'mira, juntame 4 o 5 compañeros, lo más representativos de cada sector que necesito hablar con todos ustedes'. Una vez que estuvieron acá... 'Bueno muchachos, la empresa no les está pagando lo que corresponde, tenemos que hablar', y les dije 'acá si vamos, tenemos que ir a todo o nada', [ellos dijeron] 'bueno, vamos, vamos'. Listo, entonces hablo con el delegado, le digo 'mirá, yo voy a iniciar un expediente en la Subsecretaría contra la empresa' y me dice 'mira por qué no hablamos con el secretario general que tiene buenas migas con la empresa y por ahí lo solucionamos por la vía del diálogo...' 'bueno, dale, lo hablemos, probemos, si no es factible eso ya sabes lo que va a pasar...' 'si... si... si...'. Hablamos con el secretario general, [les dijo] 'mira, se me está moviendo, los pendejos están calientes, el vago que tengo ahí está caliente, quiero que me lo solucionen'. Y se solucionó, arreglamos en 3 pagos y hablando, sin confrontar.<sup>19</sup>

En su relato no sólo observamos cómo desarrolla el trabajo gremial sin exponer a sus compañeros y compañeras, sino que se reflejan diferentes instancias de decisión: a) confirmar el problema; b) consultar alternativas; c) comunicar a las y los delegados y d) tomar acciones al respecto. Aquí la credibilidad y la confianza se construye en la forma de comunicar y en asegurarse información sensible para operar y mostrar determinación, como relata Claudio:

Concientizar es que entren en confianza, que confíen en el delegado, que sepan que hay alguien al lado de ellos que representa al gremio y que está para defenderlos. Porque podés ir a reclamar algo al empleador, pero si el compañero no tiene la suficiente confianza, es muy posible que cuando vaya a hablar con el gerente niegue lo que dijiste como delegado, por miedo, por creer en que las consecuencias van a ser peores. Es difícil. El punto es tratar de que confíe.<sup>20</sup>

Es importante destacar que el eje de la labor sindical está en la defensa de los derechos de los y las trabajadoras, aspecto que en el relato de las entrevistas se manifiesta permanentemente. Lidian así con situaciones que van desde la lucha por el pago de horas extra hasta la reincorporación de personas despedidas. Estas situaciones les permiten conocer los mecanismos a seguir —legales, técnicos, empresariales— y desplegar relaciones con otros actores que refuerzan sus posiciones al interior del gremio, al igual que afianzan el vínculo con sus pares al enfrentarse a la patronal.

En cuanto a la formación, si consideramos la magnitud y antigüedad de las instituciones a las que pertenecen las y los delegados entrevistados, advertimos que en términos estructurales los espacios dedicados a este fin son fundamentalmente técnicos. No existe una “escuela política” formal en la reproducción de cuadros dirigentes; y ello tiene relación directa con las formas en que se hace política gremial en ámbitos donde la construcción de autoridad por consensos es fundamental. La forma más exitosa, o al menos más utilizada en estos ámbitos para formar a los y las delegadas y al mismo tiempo integrarlos a la misma facción política, es a partir de las experiencias de otros y otras dirigentes y personas afiliadas en diversos rubros. Quienes tienen una trayectoria más amplia, no solo transmiten anécdotas de lucha sino claves en la relación con las personas, cómo proceder en algunas situaciones, cómo tratar a la patronal de acuerdo con el eje de lealtad que se resume en “defender los intereses de los trabajadores”.

En otras investigaciones congeniando con el perfil sindical tradicional de servicios, vemos cómo quienes ocupan ese rol desempeñan tareas de “gestores” (Abal Medina, 2011). De aquí podría asociarse a esta figura la exigencia de los gremios en que una y un buen dirigente no solo deben estar formados, conocer lo que sus compañeros y compañeras hacen, sienten y dicen y ser empáticos a tales fines, sino principalmente ser pacientes, escuchar, tener coraje y dialogar (Favieri, 2021). La narrativa militante se va construyendo entonces en torno a diferentes sentimientos y valores; las personas entrevistadas hicieron énfasis en la confianza como eje central de la labor gremial tanto para establecer el vínculo con sus pares como para fortalecerlo y sostenerlo en el tiempo. Es interesante destacar que los rasgos de “entrega” y “capacidad de resolución de los problemas” son principios base tanto para la construcción de la confianza en el espacio de trabajo como para hacer política sindical.

## *6.2 Las exigencias y retribuciones del trabajo gremial*

Como señalamos al inicio, las retribuciones y exigencias nos permiten seguir indagando las razones sobre “cómo” las personas continúan participando de la vida política gremial, profundizando y alejándonos de lecturas de estas relaciones en términos de costo-beneficio. A lo largo del

trayecto que reconstruimos en las entrevistas, se identificaron aspectos relacionados al disfrute y a las motivaciones que permiten continuar con la militancia. Es así como, la mayoría expresó que el motor de su trabajo es la satisfacción de ayudar, de poder resolver los problemas de sus compañeros y compañeras, como expresa Rosa trabajadora del comercio y dirigente del SEC:

este lugar tiene algo maravilloso que es el acercamiento a las personas con diferentes necesidades y poder tomar la decisión de poder ayudarlo sin consultar a nadie... eso es lo maravilloso que tiene, el poder ayudar a las personas y lo que siento como persona, no solo como dirigente.<sup>21</sup>

En términos de Gaxie (2015) las retribuciones simbólicas son aquellas satisfacciones que las y los militantes obtienen de su militancia y contribuyen a sostenerla e incluso a reforzarla. Se trata de alegrías y placeres de un trabajo bien hecho, de las relaciones de amistad y compañerismo, que pueden repercutir en su imagen de honor y prestigio de "buen militante". Evaluación que tras 12 años de militancia Rodrigo puede realizar sopesando lo negativo en su crecimiento como dirigente:

En base a todas esas reuniones, conflictos que fui teniendo durante 10 a 12 años, es que me fui haciendo alguien con más confianza y me fue gustando, cuando resolvía una situación laboral de algún compañero, me fue gustando. Cuando vi que los compañeros decían 'ehh gracias... por haber conseguido el pago'... eso es lo que te impulsa, te da ganas de continuar y meterle más y de querer también tener un poco más de responsabilidad. La verdad que tengo aspiraciones a seguir.<sup>22</sup>

No obstante, en sus relatos expresan que las responsabilidades de la actividad gremial no están exentas de momentos difíciles, que los entendemos como las exigencias de la militancia. Entre ellos, señalan la falta de reconocimiento y acompañamiento de sus pares, las dificultades que impone la patronal para la ejecución de sus labores, así como el cansancio y el desgaste que a su vez genera la tarea de "servicio constante". Escenario que se complica si se suman situaciones de persecución por "ser del gremio", como cuenta Marco: "cuando uno empieza la actividad sindical, la parte jerárquica te empieza a desplazar porque sos sindicalista, ya te miran con otros ojos (como alguien conflictivo) pero no se dan cuenta que voy a reclamar los derechos estipulados por ley".<sup>23</sup> En la misma sintonía, Ricardo, trabajador de comercio y miembro de la comisión directiva del SEC, señala que la tarea de delegado "cuesta, porque tenés que ir y dar la cara, el primer pollo en la cara se los liga uno, después el sindicato y luego las secretarías".<sup>24</sup>

Sin embargo, las exigencias no son iguales, vemos que en el caso de las mujeres gremialistas la militancia invade su mundo familiar trastocando los

roles tradicionales. Al concentrar la mayor carga en las tareas de reproducción y de cuidado en sus hogares se les hace más difícil organizarse para salir a militar, incluso cuando logran el apoyo familiar. Como cuenta María cómo hacía los recorridos por los comercios cuando su marido no podía cuidar a su hija: “me iba con la más bebé, la más chiquita, recorría los negocios y los lugares, todo lo que era la siesta”.<sup>25</sup> Se evidencian distintas dedicaciones a la militancia de acuerdo al género que alteran la dinámica cotidiana del hogar, por ejemplo las relaciones con sus parejas, ante las cuales tienen que imponerse para sostener la actividad gremial, como cuenta Rosa:

cuando empezamos a intervenir, empezaron llamados a mi casa, una de los llamados atendió mi suegra ... le dijeron que yo tenía un amante, que era uno de mis compañeros ... Por eso les digo que es difícil... mi esposo me dijo que me bajara inmediatamente. Nosotros habíamos hecho una promesa, una promesa de que no me iba a bajar, la había realizado por mi familia, que no importara lo que vinieran o dijeran yo no me iba a bajar de la lista. Entonces le dije a mi marido, ‘mira yo no me voy a bajar de la lista’, entonces, bueno, fueron las elecciones y ganamos. Tiempos muy difíciles para mí, para mí como mujer, como persona.<sup>26</sup>

A su vez, para las mujeres los obstáculos a la militancia no solo están presentes en el ámbito familiar, sino que también tienen que enfrentarla en sus propios sindicatos al disputar los espacios con sus compañeros varones. Como por ejemplo cuenta Elena la dificultad que encontraba para posicionarse y levantar la voz:

he participado de congresos y bueno, era como que primero hablaban los hombres. Y fue muy difícil levantar la mano, decir ‘yo voy a opinar’, ‘mi propuesta es esta’... y estamos hablando del mismo sindicato... Cuando yo ingreso como delegada no había muchas mujeres ocupando lugares. Entonces, sólo había dos y tratábamos de apoyarlas 100% para que nos fuera dando lugar a las demás. Creo que de eso se trata, pero sí es difícil, porque siempre como mujeres como que el pensamiento es hasta ahí, como que ellos pueden dominar lo que vas a decir, yo creo que con el tiempo seguimos demostrando que grandes ideas salieron de mujeres.<sup>27</sup>

Vimos que las trayectorias siguen un compromiso sostenido con la actividad gremial en base las retribuciones de solidaridad y ayuda a compañeros y compañeras, lo cual genera satisfacción por el reconocimiento, uno de los aspectos más importantes para continuar y encontrar sentido en la actividad. Este reconocimiento, en forma de agradecimiento, de “sentirse” necesarios, genera la idea de la tarea cumplida, de una lucha que no fue en vano. Hemos encontrado también reflexiones que las y los acercaron a la

actividad gremial y su continuación sobre el principio de protección, de que afiliarse y participar los posicionaba en una situación de mayor seguridad en el empleo, pero por otra parte y en aquellos con más trayectoria, comentan que dedicarse a esta actividad les costó trabajos y diferentes formas de hostigamiento y persecución en sus empleos.

En relación al rol de las mujeres en el gremio observamos que la demanda se centra en lograr una mayor organización, mejores y más espacios de decisión. Ser militante gremial mujer no es solo una lucha por la defensa de los derechos de los y las trabajadoras sino también la expresión de un “hacer espacio” para las mujeres en las discusiones de la política gremial y en los lugares de trabajo.

### 6. 3. *Proyectar, no abandonar*

En este último pasaje secuencial abordaremos el no abandono de la actividad sindical y lo haremos desde los principios que asumen como dirigentes respecto a la identidad gremial y sus proyecciones futuras. Si bien la construcción de lealtades no es el camino final de la trayectoria de los compromisos en la carrera militante, el después del compromiso permite dar cuenta de los efectos de la militancia en la vida de las personas (Agrikoliansky, 2017). Para los casos que abordamos, no hablaremos de abandono sino de proyección e identidad, dado que entre las trayectorias existe un camino ascendente en tanto responsabilidades, elementos que en conjunto nos pueden explicar cómo ese compromiso se transforma y anuda en el futuro.

Algunas afirmaciones entre las personas entrevistadas respecto de su organización gremial, nos permiten establecer la base de su proyección futura como respuesta al no abandono y medida de continuidad en el futuro. Carlos relata la evolución del SEC destacando el trabajo organizativo que revitalizó a la organización en el pasado reciente en el que describe cómo es una trayectoria posible en el gremio y expresa su propia proyección:

cuando yo era afiliado el gremio no tenía delegados, se empezó a formar cuando yo ingresé como delegado, ahí es cuando Raúl Ávila decide hacer los cuerpos de delegados de las distintas empresas ... Entonces Raúl Ávila dice, vamos a hacer un cuerpo delegado porque es el semillero del futuro sindical. Al que le gusta, va a seguir la carrera, va a seguir siendo miembro de Comisión y va a seguir al sindicato, puede llegar a ser secretario general, es así de simple, esperemos llegar a ser eso.<sup>28</sup>

Mientras que Eduardo destaca las prestaciones que el gremio puede brindar en términos de salud y atención social como pilares identitarios en tanto servicio y disponibilidad:

El secretario general tiene una mente muy abierta, te escucha, por eso perdura en el tiempo, nosotros tenemos hoy por hoy 8 delegaciones con salones, clínicas, oficinas... tenemos un parque automotor de 30 vehículos... vos tenés que llevar a un afiliado de urgencias a Mendoza, lo cargas y lo llevas, con seguro, con todo. Eso digamos... es un sindicato que le devuelve mucho al afiliado.<sup>29</sup>

Dotando además de sentido a la actividad gremial como síntesis en la que, como señala Ricardo, “el trabajador pueda desarrollarse plenamente con su familia y en diálogo con las empresas”.<sup>30</sup> Estos aspectos hacen a la identidad gremial, constituyen factores sobre los cuales se sienten representados, les permite no abandonar la organización y al mismo tiempo proyectarse, como por ejemplo señala Rodrigo:

me gustaría estar en el momento de decisión, sentado en la mesa... yo creo que es fundamental que haya alguien joven también en un tema de decisión... tengo todas las ganas de serlo... yo quiero que quede un legado que diga 'este pendejo la cambió acá'<sup>31</sup>

Al igual que él, Sabrina también expresa aspiraciones de un espacio de mayor decisión en el gremio “A mí lo que me gustaría o me propongo para futuro es que crezca ATE en San Juan... como darle más futuro, más vida y más crecimiento para poder pelear a nivel nacional”.<sup>32</sup> De esta forma, vemos que en la proyección de la organización se entrelaza la de la propia persona, son sus acciones las que proyectan, mejoran y hacen crecer a sus gremios.

## 7. Conclusiones

A lo largo de este trabajo hemos recorrido las experiencias de dirigentes gremiales. Más allá de sus diferencias puntuales en tanto edad, sexo y sindicato existe un aspecto común compartido que invita a las personas entrevistadas a comprometerse con la vida gremial: combatir las injusticias en el espacio de trabajo, ello confirma nuestro primer supuesto de trabajo. No obstante, en el análisis de las experiencias podemos matizar los supuestos. El gremio se presenta como una herramienta de combate donde se apuntala el compromiso militante a partir del principio de solidaridad y defensa de los derechos de los y las trabajadoras. En cada organización se destaca fuertemente la impronta de la conducción (de las secretarías generales) que refleja los avances sindicales en la coyuntura y que es bien referenciado por la dirigencia política más experimentada y con mayor veteranía, quienes, en ausencia de espacios formales de formación, se encargan de transmitir sus experiencias entre las nuevas generaciones de dirigentes. Así, el sindicato se constituye como un lugar de aprendizaje permanente, contención y espacio para asegurar la continuación en la organización.

A la defensa de los derechos laborales, se suman a la actividad dirigente una serie de principios de procedimientos y valores por parte de la organización, que en resumen buscan la continuidad de sus militantes, la lealtad hacia sus pares y al gremio ante sus empleadores. A su vez rasgos como la disponibilidad, rapidez y efectividad para resolver demandas y problemas de los y las afiliadas son reconocidos como valores que hacen a un buen dirigente. La responsabilidad es un atributo fundamental para cumplir disciplinadamente esas líneas de acción, acompañada de las tareas de convencer, persuadir y ganarse la confianza de sus compañeras y compañeros de forma permanente para la ejecución de la política gremial.

Por otra parte, en la identificación de exigencias y retribuciones, prima el compromiso hacia los objetivos colectivos antes que los individuales. La narración, entonces, enfoca como máxima retribución el reconocimiento de los y las compañeras de trabajo ante la resolución de un conflicto. Ello también pone en discusión el papel de las personas delegadas en los espacios de trabajo, en los debates sobre el modelo sindical y la relación con las bases, identificando las disposiciones de quienes offician como delegados o delegadas en intermediación con la empresa, de co-gestores del conflicto. Sin embargo, observamos un giro pese a que las formas de resolución de conflictos y las estrategias de negociación se estructuran sobre el sentido de realismo y oportunidad. El sindicato actúa en la integración de afiliados y afiliadas no solo bajo el principio de defensa de derechos representado por sus delegados y delegadas en el lugar de trabajo, sino que otorgan continuidad, sentido de permanencia y visión de futuro desde la institución a partir de las políticas sociales que despliegan en el ámbito cultural, de la salud, entre otras (Favieri, 2021).

Por otro lado, el ingreso a la militancia gremial se da después de transcurrir un tiempo en el lugar de trabajo, lo que les otorga antigüedad y conocimiento tanto del espacio de trabajo como del gremio, y cuya postulación como delegados y delegadas está sostenida en el reconocimiento de sus compañeros y compañeras de trabajo. Estos procesos pueden ser impulsados desde la cúpula dirigente y en otros casos desde las bases siempre en época de elecciones. Ello hace que nuestro supuesto de que el ingreso a la participación política sería mayor entre aquellas personas que tienen entre sus allegados personas vinculadas al gremio no se cumpla, sino más bien todo lo contrario ya que la vinculación a la política gremial emerge y se impulsa desde el lugar de trabajo.

Encontramos además como situación emergente la impronta de algunas mujeres militantes, quienes están organizadas y manifiestan las luchas permanentes por sostener y ampliar sus espacios de participación en las organizaciones. En ese camino las dificultades son diversas. En primer lugar, señalan su desventaja respecto de los dirigentes varones en relación con la disponibilidad horaria para la asistencia de reuniones, aspecto que entre las

mujeres entrevistadas encuentran más restrictivo a causa de sus labores reproductivas en el seno doméstico. Sin embargo, las mujeres han logrado mayor participación en listas y en los lugares de trabajo, y se encuentran brindando nuevas discusiones relativas a los derechos de las mujeres en torno a la organización gremial. Este grupo brinda una nueva impronta a las organizaciones en términos estructurales al proponer otras agendas y espacios de debate.

Finalmente, tenemos en cuenta algunas proyecciones militantes que nos ayudan a explicar el porqué de no abandonar la actividad sindical a pesar de las dificultades (hostigamiento, pérdida de empleo). Las satisfacciones de la militancia como el reconocimiento de sus compañeras y compañeros, la idea de seguridad en el trabajo por oficiar un puesto como dirigente y gozar del cuidado legal o conocer que con su actividad logran ayudar a sus compañeros suelen ser algunos de los motivos que fortalecen la continuidad y también la proyección como dirigentes con mayores responsabilidades. El camino se inicia con la afiliación, pasa por convertirse en delegado y delegada y luego de unos periodos (al menos tres) formar parte de la comisión directiva. A partir de ese punto, ocupar roles ejecutivos es una cuestión de tiempo, aspecto que respalda el supuesto inicial de que una mayor antigüedad en la organización, comprometiéndose de manera activa, conduce en el futuro a la posibilidad de acceder a posiciones de mayor responsabilidad.

Además, esta investigación queda abierta. Fueron indicadas las dificultades en su realización durante la pandemia. Más allá de ello, es necesario ampliar las entrevistas y explorar los relatos de otros y otras dirigentes, como así también indagar en las formas de construcción de la política sindical y en la configuración de su afiliado objetivo, en cómo y por qué se constituye como tal, la familia sindical, por ejemplo, las mujeres, los trabajadores y las trabajadoras en situación de precariedad; que en conjunto representan a gran parte del mercado de trabajo actual.

## 8. Referencias bibliográficas

Abal Medina, P. (2011). La correa despolitizadora del sindicalismo empresarial. Un abordaje sobre el colectivo de delegados del supermercado Coto en la Ciudad de Buenos Aires. *Apuntes de investigación del Centro de Estudios en Cultura y Política*, 15 (20), 65-92.

Adamini, M. (2020). ¿Renovación sindical en tiempos post- industriales?: Un abordaje a partir del caso de los trabajadores informáticos. *Revista Pilquen*, 23 (1), 65-79.

Arriaga, A. E. y Aspiazu, E. L. (2022). Reivindicaciones y estrategias en la frontera entre feminismo y sindicalismo en Argentina. *Descentrada*, 6(1), e162. <http://dx.doi.org/10.24215/25457284e162>

Arias, C., Diana Menéndez, N y Haidar, J. (2021) ¿Sindicalismo 4.0? La organización de trabajadores de plataformas en Argentina. *Sociología del trabajo*, 97, 59-69. <https://doi.org/10.5209/stra.71907>

Agrikoliansky, E. (2001). Carrières militantes, et vocation à la morale: Les militants de la Ligue des droits de l'homme dans les années 1980. *Revue Française De Science Politique*, 51 (1), 27-46.

Agrikoliansky, E. (2017) 'Les «carrières militantes». Portée et limites d'un concept narratif'. In *Sociologie plurielle des comportements politiques*, En Fillieule, O., Haegel, F., Hamidi, C. y Tiberj, V. *Sociologie plurielle des comportements politiques* (167-92). Presses de Sciences Po.

Asociación Trabajadores del Estado (2017). ATE superó los 300.000 afiliados. ATE Consejo Directivo Nacional. Recuperado de: <https://ate.org.ar/ate-supero-los-300-000-afiliados/>

Beliera, A. (2019). Lo sindical en su multiplicidad. Trabajo, profesiones y afectos en el hospital. Miño y Dávila.

Blanco, A. y Pronko, M. (2020). Una organización clasista de las trabajadoras y de los trabajadores docentes en Argentina. *RTPS - Revista Trabalho, Política e Sociedade*, 5 (9), 541-562.

Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40. <https://doi.org/10.1086/222820>

Becker, H. (2009) *Outsiders. Hacia una sociología de la desviación*. Buenos Aires: Siglo XXI.

Berardi, A. (2021). La militancia social en Jujuy (1990-2015): un estudio de trayectorias militantes. *Temas y Debates*, (41), 37-57.

Campusano, M. (2019) *Itinerarios de militancia juveniles. Las agrupaciones político partidarias de la ciudad de Resistencia (Chaco) (2015-2017)*. [tesis doctoral, Universidad Nacional de Entre Ríos].

Dorlas, A. (2003). Los enigmas de la representación. Una mirada sobre el sindicato. 6to *Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*. Asociación de Especialistas de Estudios del Trabajo.

Duhalde, S. (2013). Organización y acción en el sindicalismo de base en argentina: un abordaje conceptual. *Revista De Sociologia E Política*, 21(48), 161-177. <https://doi.org/10.1590/S0104-44782013000400010>

Egan, J. (2019). Trabajo a domicilio y organización sindical. Antecedentes y actualidad en torno al caso de las costureras argentinas. *Izquierdas*, (45), 1-22. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50492019000100001>

Etchemendy, S. y Collier, R. (2008). Golpeados pero de pie: Resurgimiento sindical y neocorporativismo segmentado en Argentina (2003-2007). *Postdata*, (13), 145-192.

Favieri, F. (2021). La visión estratégica de la conducción: dimensiones y sentidos de la construcción política sindical. *Revista Pilquen*, 24 (2), 39-55.

Fillieule, O. (2001). Propositions pour une analyse processuelle de l'engagement individuel. *Revue Francaise De Science Politique* 51 (1), 199-215.

- Fillieule, O. (2005) *Le désengagement militant*. Belin.
- Fillieule, O. y Pudal, B. (2010): "Sociologie du militantisme. Problématisations et déplacement des méthodes d'enquête", en Agrikoliansky, E. (Comp.) *Penser les mouvements sociaux. Le Découverte "Recherches"*, 163-184.
- Galimberti, C. (2020) *La acción sindical en el lugar de trabajo*. [tesis Doctoral, Universidad Nacional de La Plata].
- Gaxie, D. (2015). Retribuciones de la militancia y paradojas de la acción colectiva. *Intersticios. Revista sociológica de pensamiento crítico*, 9 (2).
- Glaser, B., y Strauss, A. (1967). The discovery of grounded theory. Estrategias for qualitative research. Ed. Aldine.
- Goffman, E. (1974): *Frame Analysis: An Essay on the Organization of Experience*. New York: Harper & Row.
- Guiamet, J. (2022). Revitalización sindical y estrategias gremiales de la Asociación de Empleados de Comercio en la ciudad de Rosario en las décadas de 1990 y 2000. *Trabajo y sociedad*, 23 (38), 513-542.
- Guillaume, C. (2021). *Organizing Women. Gender Equality Policies in French and British Trade Unions*. Bristol: Bristol University Press.
- Hughes, E. (1958). *Men and their work*. Glencoe: Free Press.
- Julliard, É. (2018). Moraliser les dirigeants syndicaux? Sur les usages politiques d'une loi de transparence financière dans le syndicalisme états-unien. *Critique internationale*, 79, 135-157. <https://doi.org/10.3917/crii.079.0135>
- Lazar, S (2019). ¿Cómo se construye un sindicalista? Vida cotidiana, militancia y afectos en el mundo sindical. Ciudad de Buenos Aires: Siglo XXI.
- Leiva, C. (2011, 03 de agosto). En ATE se cruzan culpas por el deterioro gremial. *Diario de Cuyo*. <https://www.diariodecuyo.com.ar/politica/En-ATE-se-cruzan-culpas-por-el-deterioro-gremial-20110803-0145.html>
- Marshall, A. y Perelman, L. (2004). Sindicalización: incentivos en la normativa sociolaboral. *Cuadernos del IDES* (4), Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales-Instituto de Desarrollo Económico y Social.
- Natalucci, A. (2013) Jóvenes y trabajadores: la experiencia de la Juventud Sindical (2009-2012). *Sociales en debate* (6), 54-61.
- Natalucci, A., Ríos, V. y Vaccari, S. (2020). Revisitando las intersecciones entre feminismo y sindicalismo. El caso de Mujeres Sindicalistas (Argentina, 2016-2019). *Revista Estudios Psicosociales Latinoamericanos*, 3 (1), 9-28.
- Natalucci, A y Fernández Mouján, L. (2022). ¿Un giro a la derecha? Movilización y política en la Argentina contemporánea (2015-2019). *Polis Revista Latinoamericana*, 21 (61), 59-79.
- Palomino, H. (2005) "Los sindicatos y los movimientos sociales emergentes del colapso neoliberal en Argentina". En De la Garza Toledo, E. (Comp.) *Sindicatos y nuevos movimientos sociales en América Latina*. (pp.19-52) Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.

Radiotti, L. (2012). ¿Democracia sindical en Argentina?: Un análisis sobre sus condiciones y posibilidades. *Trabajo y sociedad*, (18), 249-266.

Rodríguez, T. (2020) Representación sindical y activismos feministas. El caso de la intersindical de mujeres. *Revista Observatorio latinoamericano y Caribeño*, 4 (1), 161-178.

Sawicki, F. y Siméant, J. (2009) Décloisonner la sociologie de l'engagement militant. Note critique sur quelques tendances récentes des travaux français. *Sociologie Du Travail*, 51 (1), 97-125.

Senén González, C. y Medwid, B. (2007). Resurgimiento del conflicto laboral en la Argentina posdevaluación: un estudio en el sector aceitero. *Argumentos*, 20 (54), 81-101.

Senén González, C., Trajtemberg, D. y Borroni, C. (2021). Conflictos entre sindicatos en la Argentina durante el periodo 2008-2013. *Revista de ciencias sociales y humanidades*, 42 (91), 183-212.

Sin, P. y Grima, F. (2019). La militance syndicale dans la très petite entreprise: le cas du conseiller du salarié. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 74(1), 66-88. <https://doi.org/10.7202/1059465>

Soul, J. (2006). Transformaciones en el mundo del trabajo: efectos socio-económicos y culturales en América Latina y el Caribe. *Programa Regional de Becas Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales*.

Strauss, A. y Corbin, J. (1998). Basics of qualitative research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory (2nd Ed.). Newbury Park, CA: Sage Publications.

Varela, P., Lazcano Simoniello, J. y Pandolfo Greco, L. (2020). Trabajadoras militantes: tensiones entre género, organización sindical y reproducción social. En Varela P. (comp.) *Mujeres trabajadoras: puente entre la producción y la reproducción. Lugar de trabajo y militancia en la nueva ola feminista*. (63-108) Centro de Estudios e Investigaciones Laborales-Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas.

Vázquez, M., Rocca Rivarola, D. y Cozachcow, A. (2018) Compromisos militantes en juventudes político-partidarias (Argentina, 2013-2015). *Revista Mexicana de Sociología*, 3, 519-548.

Wolansky, S. (2019). The Production of a Cause for Activism in Argentina: Labor Organization in Call Centers. *Anthropology of Work Review*, 40 (1), 36-46.

Yu, K.H. (2014). Re-conceptualizing member participation: informal activist careers in unions. *Work, Employment and Society*, 28 (1), 58-77. <https://doi.org/10.1177/0950017012472756>

## Notas

<sup>1</sup> En este escrito presentamos parte de los avances y resultados de investigación en el marco de la beca posdoctoral del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas denominada

“Trayectorias de militancia gremial juvenil en San Juan (2003-2018)”. Forma parte también de los avances en proyectos de investigación vinculados al Grupo de Estudios sobre Sindicatos, Empresas y Trabajo y al Programa de Investigación y Estudios del Trabajo del Instituto de Investigaciones Socioeconómicas, y el Gabinete de Estudios e Investigación en Sociología de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de San Juan. Agradecemos a Verónica Orellano la participación en la realización de parte de las entrevistas y sus reflexiones que ayudaron a organizar parte de este artículo. Al igual que las atentas revisiones y sugerencias que se han hecho en el proceso de publicación.

<sup>2</sup> Con “gobiernos kirchneristas” nos referimos a las presidencias de Néstor Kirchner (2003-2007) y las dos gestiones de Cristina Fernández de Kirchner (2007-2011/2011-2015), los cuales dieron surgimiento al “kirchnerismo” que aglutinó a diferentes movimientos y agrupaciones políticas que se formaron siguiendo sus lineamientos político-ideológicos.

<sup>3</sup> Entrevista realizada el 25 de febrero de 2021 por Francisco Favieri y Verónica Orellano de manera presencial.

<sup>4</sup> Entrevista realizada el 25 de febrero de 2021 por Francisco Favieri y Verónica Orellano de manera presencial.

<sup>5</sup> Entrevista realizada el 25 de febrero de 2021 por Francisco Favieri y Verónica Orellano de manera presencial.

<sup>6</sup> Entrevista realizada el 17 de Julio de 2021 por Francisco Favieri y Verónica Orellano a través de Google Meet.

<sup>7</sup> Según el Clasificador Nacional de Actividades Económicas, el expendio de combustibles pertenece al sector de comercio al por menor, sin embargo, las estaciones ofrecen servicios complementarios a la actividad de transporte, como ser almacenamiento y comunicaciones. Es en este caso, el argumento que utilizamos para identificarlas lo suficientemente autónomas como para asignarlas al gran sector de transporte, más aún con la existencia legítima de un gremio que supone un encuadramiento diferente al de comercio en el conjunto de la actividad.

<sup>8</sup> Entrevista realizada el 6 de julio de 2021 por Francisco Favieri a través de Google Meet.

<sup>9</sup> Entrevista realizada el 17 de julio de 2021 por Francisco Favieri y Verónica Orellano a través de Google Meet.

<sup>10</sup> Entrevista realizada el 21 de agosto de 2021 por Verónica Orellano a través de Google Meet.

<sup>11</sup> Entrevista realizada el 6 de julio de 2021 por Francisco Favieri a través de Google Meet.

<sup>12</sup> Entrevista realizada el 26 de febrero de 2021 por Francisco Favieri a través de Google Meet.

<sup>13</sup> Entrevista realizada el 19 de noviembre de 2019 por Francisco Favieri de manera presencial.

<sup>14</sup> Entrevista realizada el 25 de febrero de 2021 por Francisco Favieri y Verónica Orellano de manera presencial.

<sup>15</sup> Entrevista realizada el 17 de julio de 2021 por Francisco Favieri y Verónica Orellano a través de Google Meet.

<sup>16</sup> Entrevista realizada el 17 de julio de 2021 por Francisco Favieri y Verónica Orellano a través de Google Meet.

<sup>17</sup> Entrevista realizada el 25 de febrero de 2021 por Francisco Favieri y Verónica Orellano de manera presencial.

<sup>18</sup> Entrevista realizada el 23 noviembre de 2020 por Verónica Orellano a través de Google Meet.

<sup>19</sup> Entrevista realizada el 6 de julio de 2021 por Francisco Favieri a través de Google Meet.

<sup>20</sup> Entrevista realizada el 19 de noviembre de 2019 por Francisco Favieri de manera presencial.

<sup>21</sup> Entrevista realizada el 13 de julio de 2021 por Francisco Favieri y Verónica Orellano de manera presencial.

<sup>22</sup> Entrevista realizada el 25 de febrero de 2021 por Francisco Favieri y Verónica Orellano de manera presencial.

<sup>23</sup> Entrevista realizada el 19 de noviembre de 2019 por Francisco Favieri de manera presencial.

<sup>24</sup> Entrevista realizada el 19 de noviembre de 2019 por Francisco Favieri de manera presencial.

<sup>25</sup> Entrevista realizada el 23 noviembre de 2020 por Verónica Orellano a través de Google Meet.

<sup>26</sup> Entrevista realizada el 13 de Julio de 2021 por Francisco Favieri y Verónica Orellano de manera presencial.

<sup>27</sup> Entrevista realizada el 21 de agosto de 2021 por Verónica Orellano a través de Google Meet.

<sup>28</sup> Entrevista realizada el 26 de febrero de 2021 por Francisco Favieri a través de Google Meet.

<sup>29</sup> Entrevista realizada el 6 de julio de 2021 por Francisco Favieri a través de Google Meet.

<sup>30</sup> Entrevista realizada el 19 de noviembre de 2019 por Francisco Favieri de manera presencial.

<sup>31</sup> Entrevista realizada el 25 de febrero de 2021 por Francisco Favieri y Verónica Orellano de manera presencial.

<sup>32</sup> Entrevista realizada el 17 de julio de 2021 por Francisco Favieri y Verónica Orellano a través de Google Meet.