

## Estrategias sindicales en el lugar de trabajo. La "revitalización" del sindicalismo de colaboración: el sector automotriz argentino y brasilero

194

Labor union strategies in the workplace. The "revitalization" of collaborative unionism: The Argentine and Brazilian automotive sector

Lucila D'Urso \*

**Resumen:** En el marco de los debates sobre revitalización sindical, el presente artículo analiza las estrategias de dos sindicatos del sector automotriz en Argentina y Brasil. A partir de un estudio cualitativo, focalizamos en las formas que asume la negociación colectiva en el lugar de trabajo a fin de discutir con aquellas perspectivas que recurrieron al término revitalización para caracterizar las dinámicas sindicales de los años recientes.

**Palabras clave:** Estrategias sindicales, Revitalización sindical, sector automotriz, Argentina, Brasil

**Abstract:** In the context of discussions on union revitalization, this paper analyzes the strategies of two unions in the automotive sector in Argentina and Brazil. From a qualitative study, we focus on the forms assumed by collective bargaining in the workplace to discuss with those perspectives which resorted to the term revitalization in order to characterize the union dynamics in recent years.

**Keywords:** Union strategies, Union renewal, Automotive sector, Argentina, Brazil

Recibido: 17 junio 2016  
Aceptado: 22 octubre 2016

---

\* Argentina. Doctoranda en Ciencias Sociales en el Universidad de Buenos Aires (UBA). Becaria Doctoral Consejo de Investigaciones Científico y Técnicas (CONICET), Instituto de Investigaciones Gino Germani (IIGG). [lucilafdurso@gmail.com](mailto:lucilafdurso@gmail.com)



## Introducción

Recientemente, en Argentina y Brasil, adquirió relevancia el análisis de las estrategias sindicales. Si bien se trata de un tema clásico en los estudios sobre sindicalismo, lo particular reside en que la discusión se presentó el marco de los debates sobre revitalización sindical. En un contexto signado por el crecimiento económico, cambios en el mercado de trabajo y la llegada al poder ejecutivo de gobiernos con una tendencia afín a las organizaciones sindicales, diversas investigaciones señalaron que luego de más de una década de reformas neoliberales, las organizaciones sindicales habrían resurgido como actores protagónicos en la dinámica social, política y económica nacional.

En este marco, en el ámbito académico, cobraron centralidad estudios que a partir de categorías de análisis presentes en los debates anglosajones analizaron las dinámicas sindicales latinoamericanas. Allí, la bibliografía hizo hincapié en explicar el modo en que los sindicatos se adaptan e innovan en un contexto signado por el neoliberalismo y la globalización a partir de la noción de revitalización sindical (*union renewal*). Los estudios más difundidos, recurrieron a la comparación entre países para explicar las prácticas seguidas por los sindicatos, estableciendo una relación causal entre las estrategias sindicales y las restricciones impuestas por los contextos económicos e institucionales<sup>1</sup>. Otras investigaciones, en cambio, plantearon que las estrategias sindicales no están determinadas por el contexto y que su estudio debe contemplar el análisis de las relaciones externas e internas al sindicato<sup>2</sup>, lo que permite situarlas en tanto posicionamientos políticos signados por las tradiciones ideológicas y organizativas específicas de cada movimiento sindical nacional<sup>3</sup>.

En Argentina y Brasil, en cambio, las interpretaciones dominantes señalaron la presencia de un proceso de revitalización sindical a partir del estudio de variables contextuales y/o del análisis cuantitativo de aquellos que John Kelly<sup>4</sup> identifica como los indicadores "clásicos" sobre poder sindical: negociación colectiva, tasa de afiliación y conflictividad laboral<sup>5</sup>. Asimismo, desde perspectivas críticas, otras investigaciones

---

<sup>1</sup> Martin Beherens, Kerstin Hamann y Richard Hurd, "Conceptualizing Labour Union Revitalization", Carola Frege y John Kelly (eds.), *Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*, Oxford, Oxford University, 2004, 11–29. Carola Frege y John Kelly, "Union Revitalization Strategies in Comparative Perspective", *European Journal of Industrial Relations*, 9(1), Londres, 2003, 7–24.

<sup>2</sup> Heather Connolly y Ralph Darlington, "Radical political unionism in France and Britain: A comparative study of SUD-Rail and the RMT", *European Journal of Industrial Relations*, 18(3), Londres, 2012, 235–250.

<sup>3</sup> Martin Upchurch y Andy Mathers, "Neoliberal Globalization and Trade Unionism: Toward Radical Political Unionism?", *Critical Sociology* 38(2), Londres, 2012, 265–280.

<sup>4</sup> John Kelly, *Rethinking industrial relations. Mobilization, collectivism and long waves*, Londres, Routledge, 1998.

<sup>5</sup> Ángela Maria Carneiro Araújo y Roberto Véras de Oliveira, "O sindicalismo na era Lula: entre paradoxos e novas perspectivas", Roberto Véras de Oliveira, Maria Aparecida Brini y Marcos Ferras (eds.) *O Sindicalismo na Era Lula: paradoxos, perspectivas e olhares*, Belo Horizonte-MG, Fino Traço, 2014, 22-60. Armando Boito y Paula Marcelino, "O sindicalismo deixou a crise para trás? um novo ciclo de greves na década de 2000", *Caderno CRH*, 23(59), Salvador, 2010, 323–338. Cecilia Senén González y Julieta Haidar, "Los



observaron la presencia de un proceso de revitalización sindical en la emergencia y desarrollo de experiencias de base antiburocráticas, combativas y/o de izquierda<sup>6</sup>. Por otra parte, algunos autores identifican elementos de continuidad respecto a la década precedente que tensionan y permiten cuestionar el abordaje cuantitativo de indicadores de poder sindical como unidad de análisis para caracterizar las estrategias sindicales en términos de revitalización. En esta dirección, se señala la persistencia de contenidos en los acuerdos colectivos que tienden a la flexibilización de las condiciones de trabajo<sup>7</sup>; la prevalencia de prácticas de afiliación sindical tradicionales sobre aquellas que promueven algún tipo de innovación<sup>8</sup>; y la prioridad a la acción institucional y la disposición a la colaboración que caracteriza las prácticas de las principales centrales sindicales<sup>9</sup>. Planteados de este modo, los análisis quedaron polarizados entre quienes afirmaron la presencia de un proceso de revitalización sindical y quienes, en cambio, cuestionaron tal caracterización. Sin embargo, de un lado y de otro, la pregunta por la orientación que asumieron las estrategias sindicales quedó relegada frente al interés por comprender hasta qué punto y a través de qué mecanismos los sindicatos habrían recuperado su poder en los años recientes.

El presente artículo se inscribe en el marco de este debate. Aquí, analizamos las estrategias de negociación en el lugar de trabajo de dos importantes sindicatos de Brasil y Argentina: el *Sindicato dos Metalúrgicos do ABC* (SM-ABC) y el Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor (SMATA), en relación a una reconocida terminal automotriz de capitales estadounidenses con filiales en ambos países a la que llamaremos F-AUT. El caso de estudio seleccionado nos permite considerar en el análisis no sólo el modo en que el contexto político, económico e institucional incide en la configuración de las estrategias, sino también incorporar un nivel de análisis central –y muchas veces relegado– en los estudios sindicales: el lugar de trabajo, donde observaremos el rol

---

debates acerca de la "revitalización sindical" y su aplicación en el análisis sectorial en Argentina", Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo (RELET), 2(22), Río de Janeiro, 2009, 5–31. Ruth Collier y Sebastián Etchemendy, "Golpeados pero de pie: Resurgimiento sindical y neocorporativismo segmentado en Argentina (2003-2007)". Postdata, (13), Buenos Aires, 2008, 145–192.

<sup>6</sup> Paula Varela, "Sindicalismo de base en la Argentina de la sconvertibilidad. Hipótesis sobre sus alcances y potencialidades", Juan Grigera (ed.), *Argentina después de la convertibilidad (2002-2011)*, Buenos Aires, Imago Mundi, 2013, 97–114. Mauricio Atzeni y Pablo Ghigliani, "Nature and limits of trade unions' mobilisations in contemporary Argentina", Labour Again Publications, Amsterdam, 2008, 1–13.

<sup>7</sup> Clara Marticorena, Trabajo y negociación colectiva. Los trabajadores en la industria argentina, de los noventa a la posconvertibilidad, Buenos Aires, Imago Mundi, 2014. José Dari Krein y Marilane Teixeira, "As controvérsias das negociações coletivas nos anos 2000 no Brasil". Roberto Vêras de Oliveira, Maria Aparecida Brini y Marcos Ferras (eds.) *O Sindicalismo na Era Lula: paradoxos, perspectivas e olhares*, Belo Horizonte-MG, Fino Traço, 2014, 213–246.

<sup>8</sup> Adriana Marshall y Laura Perelman, "Why 'union revitalization' is not an issue in Argentina? Labour institutions and the effectiveness of traditional trade union recruitment strategies", 29th Annual Conference of the International Working Party on Labour Market Segmentation, Porto, 8-10 September 2008.

<sup>9</sup> Andréia Galvão, "De 'laboratório' das relações de trabalho a formulador da política nacional: o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC paulista", Davisson Cangussu de Souza y Patrícia Vieira Trópa (eds.), *Sindicatos Metalúrgicos No Brasil Contemporâneo*, Belo Horizonte-MG, Fino Traço, 2012, 135–162.



desempeñado por los delegados sindicales y la influencia de las estrategias empresarias en el accionar sindical. De este modo, buscaremos aproximarnos a un objetivo amplio orientado a conocer si las acciones del SMATA y del SM ABC expresan la presencia de un proceso de revitalización sindical, entendiendo por tal la renovación de las estrategias sindicales no por la "adaptación" del sindicato a un determinado contexto sino a partir de la construcción de un posicionamiento político-ideológico que por sus formas de lucha, el rol desempeñado por los delegados y dirigentes sindicales y el vínculo con los trabajadores representados, expresa una ruptura respecto a sus tradiciones organizativas.

El estudio sigue una metodología cualitativa. Recurrimos al análisis de documentos empresariales tales como revistas, folletos, páginas web e informes de sustentabilidad. A partir de estas fuentes, obtuvimos una primera aproximación a la empresa que, a posteriori, se profundizó mediante visitas a las plantas industriales, a los sindicatos y, fundamentalmente, a través de la realización de entrevistas en profundidad a directivos de las empresas, dirigentes y delegados sindicales, trabajadores y funcionarios del Estado.

El artículo se organiza en tres apartados. Partiremos recuperando los debates sobre revitalización sindical presentes en la literatura anglosajona haciendo especial hincapié en el sindicalismo de colaboración (*social partnership*). Con posterioridad, presentaremos el modo en que dichos debates han sido interpretados en Argentina y Brasil en un contexto signado por el crecimiento económico y por cambios en el mercado de trabajo y en las instituciones laborales. Luego, analizaremos las estrategias de negociación del SMATA y del SM ABC en relación a una terminal automotriz con filiales en ambos países. Finalmente, en las reflexiones finales, retomamos los principales aportes del artículo y planteamos nuevos interrogantes que continúan guiando nuestra investigación.

### Marco de análisis: algunas discusiones en torno a la noción de revitalización sindical

Los debates sobre revitalización sindical encuentran su raíz en las investigaciones anglosajonas que comenzaron a cuestionar la llamada "crisis del movimiento obrero". Frente a las teorías que ponían en duda las posibilidades del sindicalismo para representar a una clase obrera cada vez más heterogénea en un contexto de reestructuración capitalista y ofensiva neoliberal<sup>10</sup>, cobraron relevancia otras interpretaciones. En esta dirección, Beverly Silver<sup>11</sup> señala que la globalización y los procesos de reestructuración productiva no condujeron a un debilitamiento estructural de los movimientos obreros a escala mundial. Por el contrario, el despliegue de una mayor división internacional de los procesos productivos y los desplazamientos del capital en ella implicados, tuvieron su correlato en

<sup>10</sup> Pierre Rosanvallon, *La question syndicale. Histoire et avenir d'une forme sociale*, París, Calmann-Lé, 1988. Dominique Labbé y Maurice Croisat, *La fin des syndicats?*, París, L'Harmatta, 1992.

<sup>11</sup> Beverly Silver, *Fuerzas de Trabajo. Los movimientos obreros y la globalización desde 1870*, Madrid, Akal, 2003.



las dinámicas de conflictividad laboral. La industria automovilística, resulta ilustrativa de este proceso:

Cada vez que surgía un robusto movimiento obrero, los capitalistas trasladaban la producción a otros lugares con fuerza de trabajo más barata y supuestamente más dócil, debilitando así al movimiento obrero en los lugares de desinversión, pero reforzándolo en los nuevos lugares de expansión. (Silver, 2003: 55)

Ahora bien, ¿qué formas asumen las estrategias sindicales en un contexto signado por el fraccionamiento a nivel mundial de los procesos productivos? ¿De qué modo el desarrollo que la industria automotriz presenta desde fines del siglo XX en Argentina y Brasil se correlaciona con las demandas y las formas de lucha movilizadas por las organizaciones sindicales del sector? ¿Hasta qué punto los cambios acontecidos a inicios del siglo XXI en el contexto económico y político institucional de Argentina y Brasil conllevan a la consecución de "renovadas" estrategias sindicales? Al presentar y analizar los casos del SMATA y del SM ABC, volveremos sobre estas cuestiones. No obstante, en esta instancia, resulta pertinente recuperar los aportes de Silver para situar correctamente los debates sobre revitalización sindical sin caer en un análisis simplista que sólo contemple el modo en que los determinantes del contexto nacional recrean las contradicciones y conflictos entre capital y trabajo en un momento determinado. Consideramos que las especificidades que signan los contextos nacionales son un factor que influye en las estrategias sindicales pero que no las determinan. Nuestra perspectiva apunta a identificar las dimensiones que configuran las estrategias, cuáles son sus características y de qué modo operan en los años recientes. En este sentido, los debates sobre revitalización resultan fructíferos en la medida en que a partir de abordajes diversos aportan múltiples categorías de análisis para el estudio de las estrategias sindicales.

A grandes rasgos, en los debates anglosajones sobre revitalización, es posible identificar tres tipos de estrategias a través de las cuales los sindicatos buscan hacer frente a la crisis o declive sindical: 1) la construcción de alianzas con otras organizaciones sociales, lo que implica ampliar el repertorio de reivindicaciones y articular la acción sindical con la clase trabajadora no sindicalizable, perspectiva conocida como *sindicalismo de movimiento social*<sup>12</sup>; 2) el *sindicalismo de colaboración*, que refiere al desarrollo de estrategias conjuntas entre empleadores y sindicatos basadas en la cooperación y el consenso<sup>13</sup>; 3) el *sindicalismo político radical*, que implica la consecución de formas de acción colectiva que

<sup>12</sup> Peter Waterman, "Social Movement Unionism: A New Model for a New World order", *Review*, 16(3), Nueva York, 1993, 245-278. Kim Moody, "Towards an International Movement Unionism", *New Left Review*, 1/125, Londres, Septiembre-Octubre 1997, 52-72.

<sup>13</sup> Michael Fichter y Ian Greer, "Analysing Social Partnership: A tool of union revitalization?", Carola Frege y John Kelly (eds.), *Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*, Oxford, Oxford University, 2004, 45-66. Andy Danford, Mike Richardson y Martin Upchurch, 'New unionism', organising and partnership: a comparative analysis of union renewal strategies in the public sector', *Capital & Class*, 26(76), Londres, 2002, 1-27.



no sólo atañen a los márgenes de la industria sino que también presentan una oposición política al gobierno, la burocracia sindical y los empleadores<sup>14</sup>.

Con sus matices y puntualizando en dimensiones diferenciadas, cada una de estas perspectivas enfatiza en pensar las estrategias sindicales como una combinación de variables. Es decir, en analizarlas no sólo a partir de las luchas entre los principales actores de las relaciones laborales (trabajadores y empleadores), sino también atendiendo a determinantes sociales, políticos y económicos, a las disputas existentes al interior del sindicato, el rol de los líderes y las estrategias estatales y empresarias.

El *sindicalismo de movimiento social* focaliza en la estructura sindical interna, puntualmente, en la afiliación sindical -no tanto en términos de densidad sino más bien de su composición-, en la construcción de coaliciones con otras organizaciones sociales y en la acción directa; el *sindicalismo político radical* se presenta como una estrategia que se constituye fuertemente en los espacios de trabajo y que a través de la acción directa y los líderes sindicales, politiza la lucha de los trabajadores planteando de este modo una cuestión central: la relación entre la política y el sindicalismo. Lo novedoso, es que el sindicalismo político radical se define no sólo por sus métodos de acción y decisión sino también por la dirección estratégica de sus acciones. Finalmente, el *sindicalismo de colaboración* destaca la importancia de los marcos institucionales como requisito para que los acuerdos concertados entre sindicatos y empleadores tiendan a la revitalización.

Las visiones más optimistas presentan el sindicalismo de colaboración como una estrategia sindical proactiva en el marco del despliegue de un cúmulo de estrategias manageriales basadas en el consenso. La premisa central es que empleadores y sindicatos deben desarrollar estrategias de trabajo conjuntas para competir en un ambiente global<sup>15</sup>. Así, la cooperación –solapada en un discurso que enfatiza en la modernización de las organizaciones sindicales-, opera como un mecanismo que desplaza el conflicto abierto al reforzar la idea de que las agendas de trabajo tienen la posibilidad de forjar intereses comunes entre capital y trabajo. Quienes abordan el sindicalismo de colaboración como una estrategia tendiente a la revitalización, destacan la importancia de un fuerte marco institucional que contemple la participación de los sindicatos y, también, la capacidad de estas organizaciones de inscribir esta estrategia al interior de un repertorio más amplio que incluya, entre otras cosas, la movilización en el lugar de trabajo<sup>16</sup>.

Al colocar en el centro de la discusión la cuestión de las estrategias, consideramos que los abordajes de origen anglosajón significan un aporte a las investigaciones sobre sindicalismo latinoamericano de los años 90, las cuales estuvieron centradas en analizar las estrategias desplegadas por los sindicatos para conservar su poder en un contexto signado por las reformas de mercado, otorgando especial atención a los patrones de interacción entre sindicatos y gobierno en términos de pactos corporativos<sup>17</sup>. Sin embargo, como

<sup>14</sup> Upchurch, *op. cit.*, 265-280. Connolly, *op. cit.*, 235-250.

<sup>15</sup> Danford, *op. cit.*, 1-27.

<sup>16</sup> Fitcher, *op. cit.*, 45-66. Graham Taylor y Andy Mathers, "Social Partner of Social Movement? European Integration and Trade Union Renewal in Europe", *Labor Studies Journal*, 27(1), Morgantown, 2002, 93-108.

<sup>17</sup> Francisco Zapata, *Autonomía y Subordinación en el sindicalismo latinoamericano*, México, FCE, 1993.



veremos en el apartado siguiente, en Argentina y Brasil los estudios empíricos recientes se desarrollaron principalmente sobre la base del análisis de variables cuantitativas ubicando en un plano secundario el problema de las estrategias sindicales o bien, ubicándolo como una variable dependiente de los cambios en el contexto.

## Las relaciones laborales en Argentina y Brasil en los albores del siglo XXI

En Argentina y Brasil, los años que dieron inicio al siglo XXI estuvieron signados por el incentivo a la negociación colectiva y la centralidad de los conflictos laborales protagonizados por trabajadores sindicalizados. A partir del año 2003, con la llegada del *Partido dos Trabalhadores* (PT) y del Frente para la Victoria (FPV) al gobierno, ambos países comienzan a transitar transformaciones que se presentan como signos de cierta ruptura respecto a la década precedente, caracterizada por un cúmulo de reformas neoliberales. En paralelo, se delinea un contexto de recomposición económica y productiva que se ve acompañado por el fortalecimiento de las instituciones laborales.

Asimismo, algunos indicadores del mercado de trabajo expresan una tendencia alentadora y generan condiciones propicias para que las organizaciones de trabajadores recuperen cierto protagonismo político relegado en los años precedentes<sup>18</sup>. Por su parte, los gobiernos en el poder, afianzan su vínculo con las principales centrales sindicales: en el año 2003 asume la presidencia de Brasil Luis Inácio "Lula" da Silva, la ligazón histórica de su partido (*Partido dos Trabalhadores* – PT) con la *Central Unica dos Trabalhadores* (CUT) y su trayectoria de militancia sindical, generaron condiciones favorables para los sindicatos; en Argentina, la presidencia de Néstor Kirchner, implicó un fortalecimiento en la relación del gobierno con los sindicatos, en especial con aquellos que poseen una tradición política ligada al peronismo. La presencia e influencia de dirigentes sindicales fundamentalmente pertenecientes a la CGT (Confederación General del Trabajo) signó los primeros años del kirchnerismo.

El escenario que describimos tuvo su correlato en la reactivación del conflicto laboral, el aumento de la negociación colectiva y las tasas de afiliación sindical. La afiliación sindical en Brasil, pasó del 16,7% en 2001 al 18,2% en 2008 incluyendo los trabajadores informales. De acuerdo a datos provenientes de la PNAD (*Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio*) tomados de Paulo Baltar *et al.*<sup>19</sup>, si consideramos los asalariados formales, la tasa de afiliación asciende al 26% en 2008. En Argentina es difícil estimar la

---

María Victoria Murillo, *Sindicalismo, coaliciones partidarias y reformas de mercado en América Latina* Madrid, Siglo XXI, 2005.

18 La tasa de crecimiento medio anual en Brasil y en Argentina entre los años 2003 y hasta 2008 fue del 4,2% (IBGE) y del 8,5% (INDEC), respectivamente. Asimismo, en este período, la tasa de desempleo alcanzó su menor nivel en 2008 (7,1%, PNAD) para el caso brasilero y en el cuarto trimestre del mismo año (7,3%, EPH-INDEC) para el caso argentino. En ambos países, hubo un pequeño crecimiento del desempleo en el año 2009, como consecuencia de la crisis financiera internacional, llegando al 9% en Argentina y al 8% en Brasil.

19 Paulo Baltar, Anselmo Santos, José Dari Krein, Eugenia Leone, Amilton Moretto, Marcelo Proni, Alexandre, Maia y Carlos, Salas, "Trabalho no governo Lula: uma reflexão sobre a recente experiência brasileira", *Global Labour University Working Papers*, 9, Alemania, 2009.



tasa de sindicalización debido a la ausencia de bases que releven este tipo de datos. No obstante, en un estudio que considera diversas fuentes de información, Cecilia Senén González<sup>20</sup> afirma que entre 2005 y 2008 los niveles de afiliación sindical se mantuvieron cercanos al 37% considerando los trabajadores formales de empresas no agrícolas. Este número indica una tentativa de recuperación de los niveles históricos que sufrieron un profundo decrecimiento durante los años 90.

Los datos que relevan información sobre negociaciones colectivas, también marcan una tendencia creciente. De acuerdo al DIEESE (*Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos*), en Brasil entre los años 2004 y 2009 las negociaciones salariales se acrecentaron y, en la mayor parte de los casos, resultaron en acuerdos favorables para los trabajadores: más del 70% de las categorías firmaron acuerdos con aumentos reales de salario, porcentaje que se incrementa a 87,7% en 2007, disminuye al 76,1% en 2008 y alcanza el 79,9% en 2009<sup>21</sup>. Para el caso de Argentina, la firma de convenios y acuerdos colectivos aumenta sustantivamente a partir de 2003. Considerando los acuerdos y convenios salariales y no salariales, en 2003 se homologaron 406, cifra que asciende a 568 en 2005 y a 930 en 2006 y alcanza un pico de 1231 en 2008<sup>22</sup>.

Finalmente, las estadísticas del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS) indican que los conflictos laborales en Argentina han sido en su mayoría en reclamo de recomposiciones salariales. Por ejemplo, en 2006 se distinguen 770 y en 2008, 839<sup>23</sup>. En Brasil, la mayor parte de las huelgas registradas entre 2004 y 2008 (302 en 2004, 299 en 2005, 320 en 2006, 316 en 2007 y 411 en 2008) llevaron a negociaciones y los resultados fueron positivos en la mayoría de los casos con la obtención de, por lo menos, una parte de las reivindicaciones en el 69,5% de las realizadas en 2005 y 2006, 60% de las realizadas en 2007 y en 73% de las de 2008<sup>24</sup>.

Ahora bien, ¿cuáles son las interpretaciones que se realizaron a partir de los datos expuestos? Una explicación que adquirió relevancia es aquella que coloca el comportamiento alentador de los indicadores laborales en términos de estrategias ofensivas y defensivas. Siguiendo esta vía de interpretación, se afirma que en Argentina a partir del año 2003, las organizaciones sindicales dejan a un lado la estrategia defensiva y de protección de los puestos de trabajo que caracterizó la década precedente y abren paso a un renovado repertorio de acción colectiva. Así, en un contexto económico y político-institucional alentador, los sindicatos despliegan una estrategia ofensiva de lucha por el salario y las condiciones de trabajo. Esta estrategia muestra signos satisfactorios posibilitando el acceso a instancias de negociación colectiva que legitiman los acuerdos

<sup>20</sup> Cecilia Senén González, "Trends in union membership in Argentina. An analysis of the Survey of Labor Indicators", *Relations Industrielles-Industrial Relations*, Québec, 2010, 51-68.

<sup>21</sup> Araújo, *op. cit.*, 22-60.

<sup>22</sup> Cecilia Senén González, Bárbara Medwid y David Trajtemberg, "La negociación colectiva y sus determinantes en la Argentina. Un abordaje desde los debates de las relaciones laborales", *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo (RELET)*, 25, Río de Janeiro, 2011.

<sup>23</sup> Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales (SSPTyEL), Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social (MTEySS), "Estado de la negociación colectiva", IV trimestre, Buenos Aires, 2010.

<sup>24</sup> Araújo, *op. cit.*, 22-60.



concertados entre sindicatos y empresas<sup>25</sup>. Este tipo de argumentos también es utilizado para describir el caso brasilero, donde las estrategias sindicales marcarían una pauta "propositiva": en un escenario de mejoras para la clase trabajadora, las acciones colectivas impulsadas por trabajadores presentan reivindicaciones tendientes a incrementar la remuneración del trabajo, o bien la conquista y/o ampliación de las llamadas cláusulas sociales vinculadas con las condiciones de trabajo. Este momento se distingue de aquel que signó la década del 90, cuando las huelgas tuvieron un carácter defensivo; es decir, que su pauta de reivindicaciones expresaba la reacción de los trabajadores a las pérdidas de derechos o garantías conquistadas, tales como el pago de salarios y aguinaldos atrasados y protestas contra el desempleo<sup>26</sup>.

Desde este punto de partida el estudio de las estrategias sindicales se inscribe en los debates sobre revitalización. Sin embargo, quienes afirman que asistimos a un proceso de esas características recurren a argumentos disímiles. Así, para el caso argentino, Paula Varela<sup>27</sup> distingue tres tipos de interpretaciones: 1) la estatista, que atribuye el fortalecimiento sindical a un cambio de política estatal; 2) la movimentista, que observa la presencia de un proceso de revitalización en aquellas organizaciones sindicales que despliegan una estrategia propia del sindicalismo de movimiento social y no en el fortalecimiento del modelo sindical corporativo; 3) finalmente, una tercera perspectiva, que distingue el proceso de revitalización sindical en un activismo de base en el lugar de trabajo que en los años recientes estaría expresando la tensión histórica entre burocracia y bases. Esta última vertiente es discutida por Ricardo Spaltenberg<sup>28</sup>, quien a partir del estudio de las características que asumieron los conflictos laborales del ámbito privado en los años dos mil, señala que la gran mayoría de los conflictos registrados en los lugares de trabajo se dan dentro de la estructura sindical formal. Esta imagen contrasta con aquellos estudios que señalan que los conflictos en el lugar de trabajo presentan un bajo nivel de institucionalización y que se expresan al margen de las organizaciones gremiales.

Por otra parte, refiriendo al caso del sindicalismo en Brasil, Andreia Galvão<sup>29</sup> señala que las interpretaciones sobre el protagonismo sindical en los años dos mil estuvieron sujetas al impacto de la llegada del PT al gobierno. En esta dirección, puede observarse la ampliación del espacio político de los sindicatos a partir de su participación en las instancias gubernamentales o su contracara: la pérdida de protagonismo político y autonomía o bien, en términos más extremos, la cooptación del movimiento sindical por el gobierno. Por otra parte, Armando Boito y Paula Marcelino<sup>30</sup> destacan la conquista de

<sup>25</sup> Senén González, *op. cit.*, 5-31.

<sup>26</sup> Luis Ribeiro da Costa, Ana Clara Bellan, Rodrigo Linares y Victor Soares Pagani, "Movimento recente das greves", *Le Monde Diplomatique*, San Pablo, 2012.

<sup>27</sup> Paula Varela, "Estado y sindicatos en la Argentina post-devaluación. El retorno del debate estratégico", *Crítica Marxista*, 38, San Pablo, 2014.

<sup>28</sup> Ricardo Spaltenberg, "La diversidad de los conflictos laborales: dispersión y centralización en las lógicas de acción de los asalariados privados", *Trabajo, Ocupación y Empleo MTEySS*, Buenos Aires, 2012, 37-60.

<sup>29</sup> Andréia Galvão, "A contribuição do debate sobre a revitalização sindical para a análise do sindicalismo brasileiro", *Crítica Marxista*, 38, San Pablo, 2014, 103-118.

<sup>30</sup> Boito, *op. cit.*, 323-338.



mejoras materiales y la retomada de la acción huelguística como un indicador de la vitalidad del sindicalismo.

En relación a estos debates y conceptualizaciones, adquieren centralidad dos tipos de preguntas: en primer lugar, aquel interrogante que buscaron responder los estudios referenciados acerca de las características que asumen las estrategias sindicales; y, en segundo lugar, la indagación que desarrollamos aquí orientada a conocer qué elementos entran en juego en la definición de una estrategia sindical determinada. Nuestra investigación analiza las dinámicas sindicales de Argentina y Brasil entre los años 2003 y 2014 a partir de un enfoque multidimensional. Consideramos que la caracterización de las estrategias sindicales en términos de revitalización debe contemplar tanto el alcance de mejoras en el plano económico y/o la legitimación de su participación en instancias institucionales en las estructuras del Estado, como así también la presencia de cambios en el plano político-ideológico y organizativo expresados, por ejemplo, en la estructura interna, el rol de los dirigentes y delegados sindicales y las formas de lucha. En esta dirección, destacamos la importancia de contemplar las relaciones internas y externas al sindicato para explicar sus estrategias.

En el apartado siguiente analizaremos las estrategias de negociación del SMATA y del SM ABC en una terminal automotriz con filiales en ambos países. Situar el análisis en el lugar de trabajo nos permite observar dos dimensiones importantes que configuran las estrategias sindicales: el rol desempeñado por los delegados y la influencia de las estrategias empresarias. Así, complejizamos aquellos abordajes que analizaron cuantitativamente indicadores de poder sindical e interpretaron su crecimiento, en un contexto económico y político-institucional favorable, como signo de revitalización del actor sindical.

### “Resolver sin conflicto”: la negociación como estrategia sindical en una terminal automotriz

#### **Breve descripción de la empresa**

La empresa F-AUT, terminal automotriz en la que hemos desarrollado el trabajo de campo, inició sus operaciones en Argentina en el año 1913, cuando inaugura su primera filial en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) destinada a la venta de vehículos importados desde la casa matriz, ubicada en Estados Unidos. Posteriormente, en 1917, comienzan a importarse automóviles desarmados para su montaje y, en 1922 se instaura la primera planta industrial ubicada en el barrio de La Boca (CABA). Pasaron cerca de cuarenta años hasta que, en el año 1961, comienza a funcionar la planta industrial de General Pacheco, localidad situada en la Zona Norte de la provincia de Buenos Aires, donde hemos realizado el trabajo de campo de nuestra investigación. En la actualidad, el predio de F-AUT Pacheco alberga las plantas de carrocería, estampado, armado, pintura, motores, repuestos, una pista de pruebas y edificios de administración. También, en el mismo predio, se sitúa una escuela técnica.



En Brasil, la empresa inicia sus actividades en 1919, resultando el primer fabricante automovilístico de ese país. Dos años después, comienza a dedicarse al ensamble de automóviles. Actualmente, además del complejo industrial San Bernardo del Campo, donde hemos desarrollado el trabajo de campo, la empresa cuenta con el complejo industrial Taubaté, inaugurado en el año 1969 y orientado a la fabricación de motores y autopartes; el campo de pruebas de Tatuí, en el estado de San Pablo, donde se realizan test de automóviles, utilitarios y camiones; y el complejo industrial Nordeste, destinado a la producción de automóviles que se instala en el municipio de Camaçari, en el estado de Bahía en el año 2001. Por su parte, la filial ubicada en San Bernardo del Campo (en el estado de San Pablo, región conocida como ABC Paulista), inicia sus actividades en el año 1967. El desarrollo de la investigación focalizando en este establecimiento se debe principalmente a dos motivos: en primer lugar, los trabajadores de esta filial se encuentran representados por el SM-ABC, afiliado a la CUT y reconocido como uno de los gremios con mayor tradición política y de lucha en Brasil<sup>31</sup>. Por otra parte, además de dedicarse a la producción de automóviles y camiones, en ese espacio productivo se ubica la sede administrativa de la empresa desde donde se centraliza la gestión de la diversas filiales de F-AUT en Latinoamérica.

Desde la creación del Mercosur en el año 1994, ambas empresas (F-AUT Argentina y F-AUT Brasil) mantienen una política de especialización industrial y complementariedad productiva. Esto significa que cada planta se dedica a la producción de determinados vehículos y modelos y funciona como fuente única de abastecimiento del mercado regional. No obstante, la relación entre ambas filiales se inicia previo a la creación del Mercosur, con la fusión de las subsidiarias de F-AUT con otra terminal automotriz de capitales alemanes en la empresa que denominaremos AUTLAT, que entre los años 1987 y 1996 operó en los mercados de ambos países.

Asimismo, el vínculo entre las filiales puede observarse al analizar algunos datos que refieren a la producción nacional. Los mismos evidencian que Argentina exporta casi la mitad de su producción a Brasil y, también, que ese país es uno de los principales destinos de los que provienen de las importaciones. A modo de ejemplo, en el año 2014 el 84,9% de las exportaciones del sector automotriz argentino estuvieron dirigidas a Brasil, al tiempo que cerca del 80% de las unidades importadas provinieron de allí. Volviendo sobre las exportaciones totales, la terminal automotriz F-AUT contribuyó con un porcentaje cercano al 20%, ubicándose como la principal terminal automotriz exportadora de Argentina. Del total de las exportaciones realizadas por F-AUT Argentina, más del 78% estuvieron destinadas a Brasil (ADEFA).

La casa matriz de la empresa multinacional estudiada se localiza en Estados Unidos. Si bien este origen del capital establece ciertos lineamientos en términos de organización de

---

31 Los trabajadores de F-AUT Taubaté, se encuentran afiliados al Sindicato dos Metalúrgicos de Taubaté e Região (CUT); en Tatuí, al Sindicato dos Metalúrgicos de Tatuí (Força Sindical); y, finalmente, la representación de los trabajadores F-AUT Bahía corresponde al Sindicato dos Metalúrgicos de Camaçari (Central dos Trabalhadores e Trabalhadoras do Brasil-CTB).



la producción, gestión del personal, administración de recursos y estándares de calidad, la cuestión territorial juega un rol primordial. En este sentido, se destaca la pertenencia de ambas filiales a la "Región Latinoamérica", cuya gestión proviene de Brasil. Esto implica, para el caso argentino, que si bien los diferentes departamentos ubicados en el predio de General Pacheco cuentan con directores locales, sus actividades reportan a la central brasilera desde donde se dirigen las diversas operaciones de ambas plantas. Así, desde el punto de vista jurídico, ambas empresas se presentan como entidades independientes respecto a la casa matriz y entre sí. No obstante, en el funcionamiento real de la empresa esta autonomía se relativiza lo que ha quedado de manifiesto en el relato de los entrevistados:

Es una autonomía relativa porque indudablemente están vinculadas con su central en Estados Unidos y a partir de ahí se generan las políticas que se aplican en cada uno de los países. En algunas áreas puede ser más que en otras pero desde el punto de vista de las decisiones son totalmente consensuadas con su central en Estados Unidos o su central regional, esto depende de cómo estén estructuradas. (Asesor SMATA, ex-secretario gremial y trabajador de F-AUT Argentina, 25/03/2014)

Cada cosa que tenés que hacer en la planta necesitás un papel que pase por Brasil y depende la plata que necesites o el nivel de decisión que tenés que tomar va más arriba y se llega hasta Estados Unidos. Es muy burocrático, está todo muy centralizado. (Representante de RRL F-AUT Argentina, 4/04/2014)

Ahora bien, al profundizar en el estudio de la dinámica de las relaciones laborales en cada uno de los establecimientos, pudimos constatar que pese a que la gestión empresarial se centraliza en relación a la casa matriz y a la filial brasilera, las plantas estudiadas mantienen cierta autonomía lo que, como veremos a continuación, se explica en gran medida por las prácticas sindicales presentes en el lugar de trabajo y los marcos regulatorios de cada país. Esto nos introduce en un punto nodal de nuestro trabajo, orientado a analizar la influencia de los modos de actuar y de organizarse de las empresas en la configuración de las estrategias sindicales y, por consiguiente, de las relaciones laborales en la empresa analizada.

### **La negociación colectiva en F-AUT. Un caso de sindicalismo de colaboración**

*Nosotros entendemos que el gremio tiene que ser un socio, entonces como socio tiene que estar en el medio de todo. Nosotros también le damos poder a ellos.* (Representante de RRL F-AUT Argentina, 4/04/2014)

*Lo que hace que un sindicato sea negociador es el peso que tiene en cada empresa.* (Representante 1 CSE – F-AUT ABC Paulista, 22/07/2015)



Diversas investigaciones han indagado acerca de los elementos que hacen a la configuración de las relaciones laborales en el sector automotriz argentino y brasilero<sup>32</sup>. En estos estudios, el actor sindical cobra un rol relevante sobre el cual es posible apuntar algunas características generales que operan como punto de partida para emprender el análisis de las estrategias sindicales de negociación colectiva del SMATA y del SM-ABC en relación a F-AUT.

El SMATA representa a la mayor parte de los trabajadores de las terminales automotrices y autopartistas de Argentina. Desde la llegada de empresas multinacionales a Argentina hacia fines de los años 50, el SMATA constituyó su representación a través del "sindicato por empresa". Con posterioridad, en la década del 90, la apertura de la economía tuvo un fuerte impacto en el empleo sectorial pese al régimen especial del que fue beneficiario el sector automotriz. Paradójicamente, la liberalización comercial y el ingreso de empresas autopartistas de capital transnacional, lejos de restar poder al sindicato, favorecieron la expansión de su cobertura de representación, lo que consolidó el rol de sindicato de empresa potenciando la descentralización de la negociación colectiva. Por su parte, el SM-ABC es definido como un sindicato propositivo y conciliador, caracterizado por el predominio de la acción en el plano institucional, de la negociación colectiva sin conflictos y por otorgar concesiones al gobierno y al capital. La descripción señalada se vincula a una serie de experiencias y acuerdos que tendieron a la flexibilización de las relaciones de trabajo y a la gestación de "nuevas" formas de negociación colectiva. Esta caracterización dista profundamente de aquella asociada a la génesis del sindicato. Recordemos que el SM-ABC protagonizó las huelgas y revueltas de los años 70 y 80 en Brasil que signaron los rumbos de la lucha de clases brasilera en aquellos años, abriendo paso a la constitución de lo que se suele denominar "nuevo sindicalismo"<sup>33</sup>.

En resumen, tanto por la relevancia del sector en la economía como por constituirse como exponentes de las principales centrales sindicales de cada país (CGT y CUT), ambas organizaciones sindicales, tienen una importante gravitación en la escena política nacional al tiempo que se presentan como casos paradigmáticos de una estrategia sindical caracterizada por la cooperación, el consenso y el predominio de la acción institucional frente a las medidas de acción directa. Ambos sindicatos fueron protagonistas en la consecución de medidas flexibilizadoras de las relaciones laborales en los años 90, tendencia que se consolida en los años dos mil a través de acuerdos colectivos que dieron

---

<sup>32</sup> Agustín Santella, Trabajadores, sindicato y conflictos en la industria automotriz argentina. Un estudio de caso (1989-2006), Tesis de Doctorado, Universidad de Buenos Aires, 2008. Osvaldo Battistini, La negociación colectiva y la estructura sindical en Argentina (1988-1998), Tesis de Maestría, Universidad de Buenos Aires, 2000. Iram Jácome Rodríguez, "Um laboratório das relações de trabalho no Brasil: o ABC paulista no anos 90", XXV Encontro Anual da Anpocs, Caxambu, 2001. Luci Praun "Sindicalismo metalúrgico no ABC paulista: da contestação a parceria", Davisson Cangassu de Sousa y Patrícia Vieira Trópia (eds.), *Sindicatos Metalúrgicos No Brasil Contemporâneo*, Belo Horizonte, MG, Fino traço, 2012, 109-134.

<sup>33</sup> Eder Sader, Quando novos personagens entram em cena: experiências, falas e luta dos trabalhadores da Grande São Paulo (1970-80), San Pablo, Paz e terra, 1988.



continuidad a las "nuevas formas" de organizar el trabajo, gestionar la fuerza de trabajo y conformar el salario, introducidas en la década previa.

En la actualidad, los sindicatos descriptos representan a los trabajadores de la empresa F-AUT en cada uno de los países estudiados. Ahora bien, la representación allí asume formas específicas vinculadas, fundamentalmente, con los límites y potencialidades propios del modelo sindical de cada país y por las estrategias que desarrollan los sindicatos en el lugar de trabajo. En primer lugar, resulta pertinente mencionar los diversos perfiles que componen la fuerza de trabajo empleada en la empresa. En este sentido, se pueden diferenciar dos grandes grupos: los trabajadores mensualizados y los jornalizados. Los primeros, son aquellos trabajadores que se desempeñan en puestos administrativos y gerenciales, los llamados "trabajadores de cuello blanco" que reciben salarios fijos por mes de trabajo; mientras que los jornalizados son los operarios de fábrica o bien, "trabajadores de cuello azul" cuyos salarios, son abonados mensualmente pero se definen de acuerdo a la cantidad de horas diarias trabajadas. En términos cuantitativos, para el año 2014 los trabajadores mensualizados en Argentina y Brasil representaban un total de 900 y 1200 respectivamente; mientras que el número de jornalizados era de 3100 en Argentina y de 2300 en el país vecino.

Por otra parte, más allá del perfil profesional, las tareas desempeñadas y el modo en que se define el salario de cada colectivo de trabajadores, también se distinguen diferencias vinculadas con las normas que rigen las relaciones laborales en cada país. En Argentina, los trabajadores jornalizados se encuentran encuadrados en el CCT (Convenio Colectivo de Trabajo) de SMATA, mientras que la relación laboral de los trabajadores mensualizados se rige por la LCT (Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744)<sup>34</sup>. El CCT que rige la actividad en Argentina remonta al año 1989. Se trata de una norma que abarca a toda la actividad automotriz y que, en la actualidad, se mantiene vigente debido al principio de ultractividad que estipula la continuidad de los convenios -pese a haber finalizado su período de cobertura- hasta que se firme un nuevo CCT que reemplace al anterior. Sobre este convenio de actividad se han realizado modificaciones, materializadas a través de acuerdos colectivos de trabajo<sup>35</sup>. Mayoritariamente, esos acuerdos pautan incrementos salariales con una frecuencia trimestral pero, también, en su contenido se observan cláusulas vinculadas con otros temas como la organización del trabajo, la flexibilización de la jornada laboral y/o la introducción de mecanismos tales como el adelantamiento de vacaciones en períodos de crisis y merma en la producción. Por otra parte, los trabajadores de F-AUT Argentina, están

---

34 En Argentina, la LCT es la norma que regula las relaciones entre trabajadores y empleadores que no son alcanzados por los CCT. Las especificidades propias de las distintas ramas de actividad y tareas implicadas conllevan a que los trabajadores organizados en sindicatos establezcan con los empleadores del sector CCT. De existir, estos últimos son los que regulan la relación laboral que ya suelen mejorar las condiciones generales expuestas en la LCT para todos los trabajadores, tal como expresa la LCT en su Art. 8: *"las convenciones colectivas de trabajo o laudos con fuerza de tales, que contengan normas más favorables a los trabajadores, serán válidas y de aplicación"*.

35 Los acuerdos tienen por objeto modificar aspectos particulares de las relaciones laborales y las condiciones de trabajo para un determinado colectivo de trabajadores, mientras que los convenios son instrumentos más abarcativos en materia de contenidos y, a causa de ello, más extensos.



cubiertos por el CCT de la empresa AUTLAT, a la que hemos hecho alusión previamente. Al igual que el CCT que rige la actividad, la vigencia de este convenio de empresa es posible por el principio de ultraactividad.

En F-AUT Brasil, los instrumentos que regulan las relaciones laborales adquieren otras características. En primer lugar, debemos considerar que en el año 2010 se firmó la última Convención Colectiva de Trabajo cuya cobertura se extiende a los 13 sindicatos metalúrgicos afiliados a la *Federação Estadual dos Metalúrgicos* (FEM-CUT/SP). Este documento se prorrogó hasta el año 2012, cuando deja de tener vigencia. A partir de entonces, la Convención ha sido renovada de forma individual, es decir, a través de acuerdos establecidos entre cada una de las empresas y el sindicato que representa a los trabajadores allí empleados. De este modo, al igual que en el caso argentino, las relaciones laborales de F-AUT Brasil, se rigen por un acuerdo de empresa. Las instancias de negociación van en dos direcciones: una fijada por la *data base*, que corresponde a la negociación salarial que se realiza por estado una vez al año. Allí, el Ministerio de Trabajo estipula una fecha en la que los gremios deben negociar salario. Y otra que, de acuerdo a la información brindada por miembros del Comité Sindical de Empresa (CSE), se vincula con la estructura salarial propia de F-AUT Brasil.

A partir del año 2010, que fue el último acuerdo conjunto, algunas montadoras dijeron "no consigo pagar lo que F-AUT paga" (...). Comenzó a aparecer una necesidad de negociar separadamente. Pero, lo que una empresa da, nosotros vamos a luchar para lograr la misma cosa. No hay una montadora que de la pauta para las otras, eso depende de la necesidad (...). Antes la negociación era una cosa más de cúpulas, de la FEM. Y ahora ya no. Nosotros, en el sindicato, tenemos más trabajo pero conseguimos cosas mejores. (Representante 1 CSE – F-AUT ABC Paulista, 22/07/2015)

En resumen, las relaciones laborales de cada una de las empresas se rigen por instrumentos similares: una convención colectiva para los trabajadores metalúrgicos del estado de San Pablo afiliados a la FEM y un acuerdos establecidos entre la empresa y el SM-ABC que la renuevan, para el caso de Brasil; un CCT de actividad y un CCT de empresa en F-AUT Argentina sobre los cuales se establecen acuerdos también por empresa que pautan, principalmente, salario y condiciones de trabajo. No obstante, hay una diferenciación importante en relación a la cobertura de estos convenios y acuerdos: en Brasil, todos los trabajadores empleados por la empresa se encuentran representados por el SM-ABC y, por consiguiente, se les aplica la escala salarial y demás condiciones negociadas en los acuerdos, mientras que en F-AUT Argentina alcanza únicamente a los trabajadores jornalizados, dejando por fuera a los mensualizados cuya relación laboral, como mencionamos, se rige por la LCT. Por consiguiente, los ajustes salariales de los trabajadores mensualizados en F-AUT Argentina no están sujetos a instancias de negociación colectiva sino que se definen de acuerdo a una estrategia de compensaciones y beneficios que implica tres incrementos salariales al año pactados entre el trabajador y su



jefe. Se trata de un proceso de evaluación de desempeño cuyo procedimiento implica la definición de objetivos de trabajo al inicio del año los cuales, posteriormente, son evaluados en reuniones que cada trabajador mantiene con su supervisor donde las metas estipuladas son revisadas a la par que se definen planes de acción para su cumplimiento. Los objetivos que signan la planificación del trabajo y la remuneración del trabajador se seleccionan en función de una serie de competencias definidas por la casa matriz y adaptadas inicialmente por la central regional de Brasil y, luego, por la filial argentina.

Para los mensualizados hay tres aumentos por año y hay un aumento que se hace por objetivos. Es muy rara la gestión. Si vos cumplís con los objetivos y esos objetivos están muy alienados con lo que marca la dirección y lo que baja por cascada, digo alineados porque son a los que más valor les da el negocio, pasás a hacer lo que en F-AUT le dicen 'Top Achiever', esto vendría a ser... si sos 'Achiever' quiere decir que hacés las cosas bien. (Representante de RRL F-AUT Argentina, 4/04/ 2014).

Hasta aquí presentamos de modo general los instrumentos que reglamentan la negociación colectiva en el sector. Como ha quedado expuesto, la negociación colectiva es a nivel de empresa, lo cual nos da indicios para preguntarnos sobre las características que la negociación asume en un establecimiento puntual. En las líneas que siguen analizaremos las particularidades en relación a la terminal automotriz F-AUT, otorgándole especial atención a los mecanismos a través de los cuales ambos sindicatos acuerdan con la empresa y el modo en que este proceso es comunicado a los trabajadores de la planta. En relación a este último punto, hemos observado dos estrategias diferenciadas según cada país.

En una entrevista, una funcionaria del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS) -organismo que en Argentina homologa los acuerdos negociados entre las empresas y los sindicatos- indicó que el procedimiento de negociación entre SMATA y F-AUT Argentina características puntuales en relación a la dinámica que siguen otros gremios, donde las disputas se explicitan y el MTEySS pareciera desempeñar un rol de conciliador entre intereses dispares.

Lo que tratan tanto SMATA como la empresa es agotar todos los medios de resolución de conflictos previos al Ministerio de Trabajo (...) Esto es distinto a los mecanismos de negociación de otros sindicatos. (Conciliadora Laboral SMATA, 26/03/2014)

Según el relato de la funcionaria, la negociación colectiva en F-AUT Argentina implica la redacción conjunta entre ambas partes -sindicato y empresa- de un determinado acuerdo, una vez que las partes lo suscriben, el expediente es presentado en el MTEySS para su homologación, quedando dicho organismo al margen de los pormenores y las vicisitudes que implica el proceso de negociación.



Cuando tienen un acuerdo es esto: ellos lo redactan en forma privada y presentan el expediente. Cuando vienen acá es un trámite burocrático. Ni siquiera viene el gerente de Recursos Humanos de F-AUT, viene el apoderado en cuestiones laborales y vienen dos o tres delegados y viene el secretario gremial del SMATA. Vienen ese día, firman el acuerdo (...) y sigue el trámite de homologación en tanto y en cuanto no haya ninguna contradicción con las leyes vigentes sigue su ruta y se homologa. (Conciliadora Laboral SMATA, 26/03/2014)

Estas evidencias acerca de las formas "reales" que asume el procedimiento de negociación colectiva son propias del caso argentino no obstante, remiten a pensar dicho procedimiento en ambos países más allá de su nivel de institucionalización y de los instrumentos a través de los cuales se materializa. Así, al adentrarnos en el estudio en profundidad de la empresa F-AUT, es posible comprender los mecanismos que entran en juego en el lugar de trabajo, los actores que participan, los contenidos en disputa y el modo en que las diversas instancias de negociación se vinculan con las dinámicas de conflictividad laboral presentes en los establecimientos estudiados.

En primer lugar, señalaremos el nivel de participación de los trabajadores en el proceso de negociación colectiva a partir de analizar los mecanismos a través de los cuales el gremio comunica a sus representados lo que ocurre en este proceso y los resultados. En este sentido, como señalamos previamente, es posible distinguir dos estrategias diferenciadas: mientras que en F-AUT Argentina el sindicato no activa mecanismos de comunicación directos durante el proceso de negociación, en F-AUT Brasil se pueden visualizar instancia de intercambio en el ámbito de la empresa donde se expresan disidencias entre las partes (trabajadores de base y empresa).

En el caso de F-AUT [Argentina], por ejemplo, la negociación es trimestral. Hay un esquema que lleva el sindicato en cuanto a los índices de una canasta y bueno, cada tres meses se ajustan los salarios y eso mismo hace con el conjunto de la industria. Esto lo discute el consejo directivo nacional de SMATA. Osea, hay un esquema pre-fijado de cómo se hace el ajuste. Y una vez por año se discuten a lo mejor algunos puntos de recuperación manteniendo el poder adquisitivo y teniendo alguna mejora que será posible en función de cómo esté la parte productiva. En esto participa siempre la comisión interna de la fábrica pero hoy hay una discusión que es más global en el sindicato que corresponde a las fábricas terminales y se aplica lo mismo en todas (...). El tema de los salarios es complicado porque acá no se trata de estar informado de cuál es cada discusión sino de dar buenos resultados. (Asesor SMATA, ex-secretario gremial y trabajador de F-AUT Argentina, 25/03/2014)

El relato de este dirigente sindical permite observar la existencia de un mecanismo en el que trimestralmente se negocia salario y en el cual las asambleas no se presentan como instancia de comunicación, intercambio de información ni mucho menos, de



decisión:

Cuando es un esquema más global es más complicado hacer una asamblea general porque supongamos que la asamblea rechaza un acuerdo que fue aceptado en el conjunto tendríamos un problema complicado, lo que se hizo fue establecer un mecanismo por el cual la gente sabe lo que se está discutiendo, no es algo que apareció de golpe decimos "bueno, cómo hacemos", y frente a ese mecanismo se va ajustando y bueno, ya están las pautas conocidas. En este caso no haría falta una asamblea porque ya se sabe cuál es el mecanismo para la actualización de los salarios. (Asesor SMATA, ex-secretario gremial y trabajador de F-AUT Argentina, 25/03/2014)

En Brasil, en cambio, el procedimiento es otro. Allí, desde el año 1999 funcionan los Comités Sindicales de Empresa (CSE), órganos de representación sindical que surgen con el objetivo que el sindicato pueda estar dentro de la fábrica. Recordemos que a diferencia de Argentina, donde la representación sindical de empresa está reglamentada por la Ley de Asociaciones Sindicales (Ley N° 23.551), en Brasil no hay un instrumento legal que legitime dicha instancia de representación. El CSE es elegido por los trabajadores luego de una serie de convenciones que tienen lugar en el sindicato donde se propone una lista a ser votada por los afiliados. Entre las funciones del CSE se destaca la de mantener informados a los trabajadores de lo que sucede en el proceso de negociación colectiva para lo cual se vale de dos instancias principales: reuniones semanales en el lugar de trabajo y difusión a través de la publicación gremial Tribuna Metalúrgica. Es importante mencionar que las reuniones semanales no son un espacio propiamente sindical sino que es una instancia habilitada por la empresa para que el sindicato comunique temas vinculados con las condiciones de trabajo, en particular aquellas que atañen a medidas de seguridad.

En F-AUT tenemos 30 minutos por día para hablar sobre seguridad con los empleados, con los trabajadores. En esos 30 minutos nosotros no hablamos de seguridad, hablamos del PPE [Programa de Protección al Empleo], por qué está sucediendo la crisis, hablamos de política partidaria, de cuánto ellos [los trabajadores] pueden contribuir, de la importancia de que ellos vengan con nosotros al sindicato. (Representante 2 CSE – F-AUT ABC Paulista, 22/07/2015)

El PPE es un programa aprobado por el gobierno federal con el objetivo de subsidiar empresas en un contexto de crisis y merma en la producción. Su funcionamiento implica que la empresa reconozca estar pasando por una situación económica deficitaria pese a haber agotado los mecanismos existentes para sortear dicha situación tales como adelantamiento de vacaciones y/o *banco de horas*<sup>36</sup>. En estas condiciones, la empresa puede

---

36 El banco de horas es un sistema de compensación de horas que permite flexibilizar la jornada de trabajo -a través de su reducción o ampliación- de acuerdo a la actividad de la empresa. El mismo debe estar estipulado



pedir la deducción de la jornada laboral y, también, de salario al tiempo que el gobierno se responsabiliza por el pago de un porcentaje del salario de los trabajadores mientras que el porcentaje restante es asumido por la empresa<sup>37</sup>. Si bien no nos detendremos aquí en analizar este y otros mecanismos y formas de negociación colectiva que emergen en contextos de crisis económicas, retomar el caso del PPE nos introduce a otro tema central en la dinámica de negociación colectiva: su vinculación las dinámicas de conflictividad laboral. Cuando este programa comienza a ser aplicado en F-AUT Brasil, fueron los representantes del CSE quienes lo informaron en el lugar de trabajo y, también, quienes ante la reacción negativa de los trabajadores consideraron que la falta de información podía operar como factor de resistencia:

La reacción de los trabajadores fue negativa al principio (...). Las personas no conocen en verdad, entonces la respuesta fue negativa porque no conocen. Ellos no aceptan la reducción del salario. Ese es el gran tema, entonces cabe a nosotros que somos el sindicato explicar que mitad de esa reducción será asumida por el gobierno y la otra mitad es fruto de la negociación del sindicato con la empresa. Nuestro desafío es disminuir el tamaño del prejuicio económico y también decir que el prejuicio no es reducir el salario sino perder el empleo. (Representante 2 CSE – F-AUT ABC Paulista, 22/07/2015).

El ejemplo del PPE nos permite visualizar el modo en que opera el sindicato ante la expresión de los intereses dispares entre la empresa y los trabajadores, donde prevalece la gestación de instancias de diálogo antes que la consecución de algún tipo de medida de acción directa que exprese resistencia a las prácticas empresarias. En el mismo sentido funcionaron, para el caso argentino, las cláusulas de crisis que en el año 2009 –cuando la crisis internacional golpeó la producción local–, signaron los acuerdos negociados en la industria automotriz<sup>38</sup>.

En términos de contenido de la negociación colectiva, en F-AUT Argentina, acorde con la dinámica que mantiene el sector automotriz en su conjunto, la pauta está marcada por las cláusulas salariales lo que se distingue como relevante tanto por el sindicato como

---

en la convención colectiva que rige la actividad, como ocurre con los trabajadores metalúrgicos de ABC.

<sup>37</sup> En Argentina existe un procedimiento similar, el denominado PPC (Procedimiento Preventivo de Crisis), el cual tiene por objetivo prevenir despidos en un contexto de crisis. El programa depende del MTEySS, órgano que media entre la empresa y los trabajadores. Las medidas que este procedimiento contempla son suspensiones y adelanto de vacaciones que operan con la finalidad de disminuir gastos en la empresa y prevenir posibles despidos en el corto plazo.

<sup>38</sup> Las cláusulas de crisis –que fijan esquemas de suspensiones, adelantamiento de vacaciones, reducciones de jornadas y salarios– se implementaron con el objetivo de buscar mecanismos para retener el empleo en un contexto desalentador para la estabilidad laboral. Se trata de una herramienta que, mediante la negociación colectiva, busca evitar los despidos justificados por la crisis y establecer otras vías a través de las cuales canalizar las consecuencias de una merma en la producción de bienes que impacta –como ocurrió en 2009– en la estabilidad laboral de los trabajadores de aquellos sectores de la economía más vulnerables a los vaivenes internacionales.



por el MTEySS. No obstante, desde el área de relaciones laborales de la empresa señalaron que la negociación sobre las condiciones de trabajo se produce de modo constante, en el día a día y de acuerdo a los cambios que transita la empresa lo cual deviene en conflictos breves, localizados en el lugar de trabajo que consisten en parar la línea de producción por unos minutos a fin de que la empresa se disponga a negociar con mayor predisposición a los reclamos movilizadas por el colectivo de trabajadores.

Pregunta: ¿Hubo conflictos laborales en los últimos años en la empresa?

Respuesta: Paros no, pero frenar la línea todos los días, pero es sectorizado. Ese es el instrumento que tienen, el que más le duele a la empresa.

Pregunta: ¿Por qué motivos deciden parar la línea?

Respuesta: Todos los días amenazan con hacerlo. Un motivo recurrente es por las condiciones de trabajo (...) Ellos dicen y saben que hay formas mejores de trabajar, instrumentos y manipuladoras para trabajar. Ellos pelean por las condiciones de trabajo. (Representante de RRL F-AUT Argentina, 4/04/2014).

Este sentido que adquieren las medidas de acción directa en la empresa, en tanto medio para presionar y generar instancias de diálogo con la patronal, se asocia desde ambos gremios como expresión del poder sindical. Frases como "*el sindicato más combativo es el más negociador*" o "*se consigue negociar sólo si se tiene fuerza de combatividad*" cobran sentido al momento en que tanto directivos como representantes sindicales en el lugar de trabajo explican la presencia de diversos mecanismos de negociación en detrimento de los conflictos abiertos. En el caso de Brasil, el sindicato asocia esto a un cambio en la cultura de la empresa, que comenzó a aceptar la negociación lo cual, como señalaron diversos entrevistados, no sucedía en los años 80 y principios de los 90, cuando la posición de la patronal no mostraba signos de predisposición al diálogo.

Antes parábamos porque para conversar teníamos que parar, teníamos que hacer huelga (...) Creo que la predisposición de la empresa a negociar cambió después de la huelga de Golas Vermelhas<sup>39</sup> en los años 90. (...) Después de eso (...) comenzó un proceso de "vamos a negociar". (Representante 1 CSE – F-AUT ABC Paulista, 22/07/2015)

Lo expuesto da algunas pautas para pensar la estrategia del SMATA y del SM-ABC. En especial, hicimos hincapié en los mecanismos de negociación los cuales, consideramos, son un elemento central en las prácticas sindicales de los gremios analizados. Así, aportamos algunas evidencias empíricas que expresen el modo en que los sindicatos estudiados

---

39 La huelga de "Golas Vermelhas" consistió en una huelga de 50 días en 1990 que se desató fuera del período de campaña salarial y de la que participaron solamente los trabajadores de mantenimiento y fabricación de herramientas en la empresa. El nombre "Golas Vermelhas" se debe al color del cuello del uniforme de estos trabajadores.



utilizan la negociación y el diálogo en el lugar de trabajo como móvil para conciliar intereses dispares. El relato de los dirigentes sindicales reivindica los esfuerzos por generar consenso y aceptación en tanto estrategia sindical que expresaría el poder de la organización en el lugar de trabajo.

## Conclusiones

El objetivo del presente artículo ha sido aportar elementos que permitan conocer las características que asumen las estrategias sindicales en los años recientes, para lo cual analizamos las estrategias de negociación del SMATA y del SM ABC en la terminal automotriz F-AUT. El caso de estudio seleccionado nos permitió abordar las estrategias sindicales en tanto elementos multidimensionales en cuya configuración inciden tanto factores internos como externos al sindicato.

A diferencia de las interpretaciones que enfatizan en la coyuntura económica y político-institucional como determinantes, aquí consideramos que el contexto nacional es una de las variables que incide en el accionar sindical pero que, sin embargo, no opera como un elemento condicional. Así, tomamos distancia de aquellas perspectivas que evaluaron el incremento de los índices de conflictividad laboral y en el aumento de los acuerdos negociados colectivamente como signos de un cambio y/o renovación de las estrategias sindicales. En cambio, en este artículo, apuntamos a problematizar la noción de revitalización.

A partir de los aportes de las discusiones anglosajonas, destacamos la importancia de interpelar el sentido que adquirieron las estrategias sindicales para evaluar si entre los años 2003 y 2014 los sindicatos construyeron un posicionamiento político-ideológico que por sus formas de lucha, el rol desempeñado por los delegados y dirigentes sindicales y el vínculo con los trabajadores representados, expresa una ruptura respecto a sus tradiciones organizativas. Es en estos términos que el concepto de revitalización nos resulta rico para analizar las estrategias sindicales contemporáneas.

En pos de aproximarnos a este objetivo general, el caso de estudio seleccionado presentó el potencial de incluir un nivel de análisis central -y muchas veces relegado- en los estudios sobre sindicalismo: el lugar de trabajo, como punto donde se expresan las contradicciones entre capital y trabajo asalariado o bien, en términos de Adolfo Gilly<sup>40</sup>, como núcleo de la dominación celular. Lo particular en este nivel radica en la organización sindical que, a través de cuerpos de delegados y/o comisiones internas, tiene el potencial de trascender los intereses económicos propios de la relación salarial para cuestionar la dominación celular en sí misma e introducir la política. Entendido en estos términos, el

---

<sup>40</sup> Adolfo Gilly "La anomalía argentina (Estado, Corporaciones y trabajadores)"; en Pablo González Casanovas (comp.), *El estado en América Latina: teoría y práctica*. México, DF., Siglo XXI, 1990, 5-40.



espacio fabril se presenta como un lugar virtuoso para la organización sindical. Sin embargo, como muestran los casos del SMATA y del SM ABC, la organización sindical en el lugar de trabajo también puede operar como móvil para la construcción de consenso y para colocar la lucha sindical en un plano económico-corporativo donde las contradicciones inherentes al modo de acumulación y dominación capitalista –que se expresan en su forma más pura en el proceso de trabajo– quedan matizadas, reforzándose de este modo una estrategia sindical próxima a lo que estudios anglosajones denominan *social partnership*.

Ahora bien, ¿es posible situar una estrategia sindical de tales características como vía hacia la revitalización? La respuesta a este interrogante puede variar según el modo en que es definida e interpretada la revitalización sindical. Esta conceptualización, como hemos explicitado a partir de las interpretaciones en Argentina y Brasil, presenta matices. Si consideramos que un cambio en la política estatal, el incremento en términos cuantitativos de los acuerdos negociados colectivamente, la representación en el lugar de trabajo en los márgenes de la estructura sindical formal y la conquista de mejoras materiales, son elementos suficientes para afirmar la presencia de un proceso de revitalización, podemos caracterizar el caso estudiado en estos términos. No obstante, la estrategia de sindicalismo colaboración que desarrollan el SMATA y el SM ABC no se inscribe dentro de un repertorio de acción más amplio que incluya, por ejemplo, un activismo de base o la retomada de la actividad huelguística. Es decir que, pese a la existencia de un marco institucional que contempla la participación de los sindicatos y de un contexto económico alentador, las organizaciones sindicales estudiadas, no movilizaron acciones que permitan situar sus prácticas como expresión de cierta revitalización. Esto abre nuevos interrogantes. En primer lugar, si el sindicalismo de colaboración puede efectivamente caracterizarse como una estrategia de revitalización sindical tal como sostienen los estudios anglosajones. Si así lo fuera, ¿qué elementos dan indicio de prácticas de renovación? Responder estos interrogantes implica emprender un análisis histórico en el cual la comparación de países, sindicatos y empresas se complementa con la comparación entre períodos.

## Referencias bibliográficas

### Fuentes impresas

Aráujo Carneiro, Ángela Maria y Vêras de Oliveira, Roberto, "O sindicalismo na era Lula: entre paradoxos e novas perspectivas", Roberto Vêras de Oliveira, Maria Aparecida Brini y Marcos Ferras (eds.) *O Sindicalismo na Era Lula: paradoxos, perspectivas e olhares*, Belo Horizonte-MG, Fino Traço, 2014, 22-60.

Atzeni, Mauricio y Ghigliani, Pablo, "Nature and limits of trade unions' mobilisations in contemporary Argentina", Labour Again Publications, Amsterdam, 2008, 1-13.

Baltar, Paulo; Santos, Anselmo, Krein, José Dari, Leone, Eugenia, Moretto, Amilton, Proni, Marcelo, Maia, Alexandre y Salas, Carlos, "Trabalho no governo Lula: uma reflexão sobre a recente experiência brasileira", Global Labour University Working Papers, 9, Alemania, 2009.



Battistini, Osvaldo, La negociación colectiva y la estructura sindical en Argentina (1988-1998), Tesis de Maestría, Universidad de Buenos Aires, 2000.

Beherens, Martin; Hamann Kerstin y Hurd Richard, "Conceptualizing Labour Union Revitalization", Carola Frege y John Kelly (eds.), *Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*, Oxford, Oxford University, 2004, 11-29.

Boito, Armando y Marcelino, Paula, "O sindicalismo deixou a crise para trás? um novo ciclo de greves na década de 2000", *Caderno CRH*, 23(59), Salvador, 2010, 323-338.

Collier, Ruth y Etchemendy, Sebastián, "Golpeados pero de pie: Resurgimiento sindical y neocorporativismo segmentado en Argentina (2003-2007)". *Postdata*, (13), Buenos Aires, 2008, 145-192.

Connolly, Heather y Darlington, Ralph, "Radical political unionism in France and Britain: A comparative study of SUD-Rail and the RMT", *European Journal of Industrial Relations*, 18(3), Londres, 2012, 235-250.

Danford, Andy, Richardson, Mike y Upchurch, Martin, 'New unionism', organising and partnership: a comparative analysis of union renewal strategies in the public sector", *Capital & Class*, 26(76), Londres, 2002, 1-27.

Fichter, Michael y Greer, Ian, "Analysing Social Partnership: A tool of union revitalization?", Carola Frege y John Kelly (eds.), *Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*, Oxford, Oxford University, 2004, 45-66.

Frege, Carola y Kelly, John, "Union Revitalization Strategies in Comparative Perspective", *European Journal of Industrial Relations*, 9(1), Londres, 2003, 7-24.

Galvão, Andréia, "De 'laboratório' das relações de trabalho a formulador da política nacional: o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC paulista", Davisson Cangussu de Souza y Patrícia Vieira Trópa (eds.), *Sindicatos Metalúrgicos No Brasil Contemporâneo*, Belo Horizonte-MG, Fino Traço, 2012, 135-162.

Galvão, Andréia, "A contribuição do debate sobre a revitalização sindical para a análise do sindicalismo brasileiro", *Crítica Marxista*, 38, San Pablo, 2014, 103-118.

Gilly, Adolfo, "La anomalía argentina (Estado, Corporaciones y trabajadores)", en Pablo González Casanovas (comp.), *El estado en América Latina: teoría y práctica*. México, DF., Siglo XXI, 1990, 5-40.

Jácome Rodriguez, Iram, "Um laboratório das relações de trabalho no Brasil: o ABC paulista no anos 90", XXV Encontro Anual da Anpocs, Caxambu, 2001.

Kelly, John, *Rethinking industrial relations. Mobilization, collectivism and long waves*, Londres, Routledge, 1998.

Krein, José Dari y Teixeira, Marilane, "As controvérsias das negociações coletivas nos anos 2000 no Brasil". Roberto Vêras de Oliveira, Maria Aparecida Brini y Marcos Ferras (eds.) *O Sindicalismo na Era Lula: paradoxos, perspectivas e olhares*, Belo Horizonte-MG, Fino Traço, 2014, 213-246.

Labbé, Dominique y Croisat, Maurice, *La fin des syndicats?*, París, L'Harmatta, 1992.

Marshall, Adriana y Perelman, Laura, "Why 'union revitalization' is not an issue in Argentina? Labour institutions and the effectiveness of traditional trade union recruitment strategies", 29th Annual Conference of the International Working Party on Labour Market Segmentation, Porto, 8-10 September 2008.

Marticorena, Clara, Trabajo y negociación colectiva. Los trabajadores en la industria argentina, de los noventa a la posconvertibilidad, Buenos Aires, Imago Mundi, 2014.

Moody, Kim, "Towards an International Movement Unionism", *New Left Review*, I/125,



Londres, Septiembre-Octubre 1997, 52–72.

Murillo, María Victoria, *Sindicalismo, coaliciones partidarias y reformas de mercado en América Latina* Madrid, Siglo XXI, 2005.

Praun, Luci, "Sindicalismo metalúrgico no ABC paulista: da contestação a parceria", Davisson Cangassu de Sousa y Patrícia Vieira Trópia (eds.), *Sindicatos Metalúrgicos No Brasil Contemporâneo*, Belo Horizonte, MG, Fino traço, 2012, 109–134.

Rosanvallon, Pierre, *La question syndicale. Histoire et avenir d'une forme sociale*, París, Calmann-Lé, 1988.

Sader, Eder, *Quando novos personagens entram em cena: experiências, falas e luta dos trabalhadores da Grande São Paulo (1970-80)*, San Pablo, Paz e terra, 1988.

Santella, Agustín, *Trabajadores, sindicato y conflictos en la industria automotriz argentina. Un estudio de caso (1989-2006)*, Tesis de Doctorado, Universidad de Buenos Aires, 2008.

Senén González, Cecilia y Haidar, Julieta, "Los debates acerca de la "revitalización sindical" y su aplicación en el análisis sectorial en Argentina", *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo (RELET)*, 2(22), Río de Janeiro, 2009, 5–31.

Senén González, Cecilia, "Trends in union membership in Argentina. An analysis of the Survey of Labor Indicators", *Relations Industrielles-Industrial Relations*, Québec, 2010, 51–68.

Senén González, Cecilia; Medwid, Bárbara y Trajtemberg, David, "La negociación colectiva y sus determinantes en la Argentina. Un abordaje desde los debates de las relaciones laborales", *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo (RELET)*, 25, Río de Janeiro, 2011.

Silver, Beverly, *Fuerzas de Trabajo. Los movimientos obreros y la globalización desde 1870*, Madrid, Akal, 2003.

Spaltenberg, Ricardo, "La diversidad de los conflictos laborales: dispersión y centralización en las lógicas de acción de los asalariados privados", *Trabajo, Ocupación y Empleo MTEySS*, Buenos Aires, 2012, 37–60.

Taylor, Graham y Mathers, Andy, "Social Partner of Social Movement? European Integration and Trade Union Renewal in Europe", *Labor Studies Journal*, 27(1), Morgantown, 2002, 93–108.

Upchurch, Martin y Mathers, Andy, "Neoliberal Globalization and Trade Unionism: Toward Radical Political Unionism?", *Critical Sociology*, 38(2), Londres, 2012, 265–280.

Varela, Paula, "Sindicalismo de base en la Argentina de la sconvertibilidad. Hipótesis sobre sus alcances y potencialidades", Juan Grigera (ed.), *Argentina después de la convertibilidad (2002-2011)*, Buenos Aires, Imago Mundi, 2013, 97–114.

Varela, Paula, "Estado y sindicatos en la Argentina post-devaluación. El retorno del debate estratégico", *Crítica Marxista*, 38, San Pablo, 2014.

Waterman, Peter, "Social Movement Unionism: A New Model for a New World order", *Review*, 16(3), Nueva York, 1993, 245–278.

Zapata, Francisco, *Autonomía y Subordinación en el sindicalismo latinoamericano*, México, FCE, 1993.

## Fuentes electrónicas

Asociación de Fábricas de Automotores (ADEFA):

<http://www.adefa.org.ar/es/index.php>

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE): <http://www.ibge.gov.br/>



Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina (INDEC):  
<http://www.indec.mecon.ar/>

Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD):  
[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/pesquisa\\_resultados.php?id\\_pesquisa=40](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/pesquisa_resultados.php?id_pesquisa=40)

Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales (SSPTyEL), Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social (MTEySS), "Estado de la negociación colectiva", IV trimestre, Buenos Aires, 2010. Disponible en:  
[http://www.trabajo.gob.ar/left/estadisticas/descargas/negColectiva/201003T\\_negociacionColectiva.pdf](http://www.trabajo.gob.ar/left/estadisticas/descargas/negColectiva/201003T_negociacionColectiva.pdf)

Ribeiro da Costa, Luis; Bellan, Ana Clara; Linares, Rodrigo y Soares Pagani, Victor: "Movimento recente das greves", Le Monde Diplomatique, San Pablo, 2012. Disponible en:  
<http://www.diplomatique.org.br/artigo.php?id=1453>

