

## Estrategias sindicales

# Construcción y fortalecimiento de la movilización. El caso Camioneros entre 1991-2001\*

*Gabriela A. Pontoni\*\**

Desde 2003 la recuperación del empleo registrado alentó la participación de los sindicatos, las empresas y el Estado en el sistema de relaciones laborales argentino. Esto se reflejó en el restablecimiento de la negociación colectiva, la reaparición de los reclamos laborales y el incremento de la afiliación sindical, todo lo cual indica un fortalecimiento de los sindicatos que se enmarca en la noción de “revitalización sindical” (Etchemendy y Collier, [2007] 2008; Atzeni y Ghigliani, 2007; Senén González y Haidar, 2009; Senén González y Del Bono, 2013).

En ese contexto, el protagonismo que ha cobrado “Camioneros” -colectivo de actores que componen la Federación Nacional de Trabajadores Camioneros y Obreros del Transporte Automotor de Cargas, Logística y Servicios- ha motivado el objetivo de este artículo: indagar y reflexionar acerca de cómo este gremio ha construido y fortalecido su capacidad de movilización entre 1991-2002 y 2003-2011. Dicho recorte temporal favoreció el contraste del accionar del gremio a través de un estudio de caso en el que se efectuó una comparación diacrónica de los datos recabados.

Este recorrido analítico permite sostener que no sólo el contexto político-económico abierto pos 2003 favoreció el desarrollo de las demandas de Camioneros, sino que también sus dirigentes supieron interpretar lo que sucedía y actuaron buscando explotar mejor su capacidad de movilización.

**Palabras clave:** Estrategia sindical - Capacidad de movilización - Sindicato - Camioneros - Relaciones laborales

\* Este trabajo forma parte del análisis completo realizado en la Tesis doctoral de la autora.

\*\* Licenciada en Relaciones Laborales (UNLaM); Becaria Doctoral del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas - CONICET, Instituto de Investigaciones Gino Germani de la Universidad de Buenos Aires IIGG-UBA; Doctoranda en Ciencias Sociales UBA; Docente UNLaM. [gabriela.pontoni@conicet.gov.ar](mailto:gabriela.pontoni@conicet.gov.ar)



## Building and strengthening of mobilization. The truckers case between 1991 and 2001

Since 2003, the recovery of the registered employment rate in Argentina has encouraged the participation of trade unions, companies and of the state in the industrial relations system. This is reflected in the reestablishment of collective bargaining, in the reappearance of demands connected with labour issues and in the increasing union membership, all of which indicates a process of strengthening of trade unions that has been conceptualized under the notion of “union revitalization” (Etchemendy & Collier, [2007] 2008; Atzeni & Ghigliani, 2007; Senén González & Haidar, 2009; Senén González & Del Bono, 2013).

In this context, the leading role that Truckers’ union have acquired –a group of social actors grouped in the National Federation of Truck Drivers and Workers of Motor Transport of Freights, Logistics and Services- has motivated the aim of this study: it is investigate and reflect on how this trade union has built and strengthened its capacity of mobilization between 1991-2002 and between 2003-2011. These periods of time have been chosen because they allow contrasting the actions of the trade union –taken as a case study– through a diachronic comparison of the collected data.

Our analysis show that not only the political-economic context initiated in 2003 favored the development of Truckers’ demands, but also was important the fact that their leaders knew how to interpret what was happening and they acted accordingly, trying to better exploit their capacity of mobilization.

**Keywords:** Union’s strategies - Mobilizing ability - Truckers union - Labor relations

Fecha de recepción: octubre de 2013

Fecha de aceptación: noviembre de 2013

## Introducción

Este artículo se propone indagar y reflexionar acerca de cómo *Camioneros* ha construido y fortalecido su *capacidad de movilización* entre 1991-2002 y 2003-2011. Dentro del colectivo *Camioneros* se consideraron a los 24 sindicatos de primer grado<sup>1</sup> que componen la Federación Nacional de Trabajadores Camioneros y Obreros del Transporte Automotor de Cargas, Logística y Servicios. Este conjunto de organizaciones se distribuye la representación sindical de trabajadores en 17 subramas de actividad económica, las cuales configuran el sector transporte, logística y servicios anexos.

Por *capacidad de movilización* se entiende a la habilidad de los sindicatos para organizar, coordinar y concretar diversos tipos de acciones que le permitan entablar negociaciones con los empresarios o el Estado, y así lograr un mejor balance entre cooperación y conflicto (Lévesque y Murray, 2004; 2010). Al mismo tiempo, esta capacidad se analizó teniendo en cuenta que, para el enfoque de las opciones estratégicas -adoptado para analizar este caso-, el *conflicto*<sup>2</sup> es una situación que se presenta en determinado contexto ante el cual los actores deben tomar decisiones (u opciones estratégicas) para resolverlos.

Como se anticipó, en términos teóricos, el estudio se sitúa en el campo disciplinario de las relaciones laborales que utilizan las teorías de análisis estratégico, tomando como elemento central el concepto de “opciones estratégicas” (Kochan, Katz y Mc Kerise, [1986]; 1993). Éstas deben interpretarse considerando los marcos institucionales y las estructuras históricas concretas que las restringen o estimulan. Así, una premisa fundamental del enfoque es reconocer que no todas las opciones/decisiones son estratégicas, sino sólo aquellas que logran modificar los procesos y resultados de los sistemas de relaciones laborales (Locke, Kochan y Piore, 1995, Cedrola Spremolla, 1995; Boxall y Haynes, 1997; Boxall, 2008).

Lo que aquella literatura destaca es la importancia del *contexto* o *entorno*, en tanto cambios en el mercado de trabajo, la tecnología apli-

<sup>1</sup> Según el artículo 11 de la ley de Asociaciones sindicales (23.551), éstas pueden agruparse en organizaciones de primer grado (sindicatos, uniones, etc.), de segundo grado (federaciones conformadas por sindicatos o uniones) y las de tercer grado, que son las que agrupan a los dos niveles anteriores (por ejemplo, las confederaciones).

<sup>2</sup> Por conflictos laborales se entiende la serie de hechos llevados a cabo por un grupo de trabajadores con el objeto de alcanzar reivindicaciones laborales. Pueden incluir distintas acciones colectivas como huelgas, marchas, bloqueos, movilizaciones, etc. (Palomino, Spaltenberg, et al., 2007).

cada a los sistemas productivos, la búsqueda de competitividad de las empresas frente a los mercados globalizados, entre otros aspectos que pueden condicionar la toma de decisiones de los actores. Sin embargo, se sostiene que el contexto o entorno no determina los procesos, las tendencias, ni los resultados de las relaciones industriales, sino que es la interacción entre el entorno y las decisiones de los actores, la que moldea el sistema de relaciones laborales (Kochan, Katz, y McKersie, [1986], 1993:163).

Paralelamente, se acercó al campo de investigación la conceptualización que ofrecen Lévesque y Murray (2004; 2010) respecto de las distintas capacidades o recursos con que cuentan los sindicatos para adoptar mejores decisiones en determinados contextos, definiendo *capacidades* como las competencias, habilidades, destrezas y el “saber cómo” (*know how*) que las organizaciones sindicales pueden desarrollar, transmitir y aprender. Para estos autores, los sindicatos necesitan, cada vez más, establecer repertorios de acción colectiva y formas organizativas que les permitan responder a los cambios del entorno. De hecho, en sintonía con el enfoque estratégico, aquellos autores sostienen que las posibles mutaciones del contexto pueden modificar las llamadas “reglas de juego” a favor o en contra de las empresas o de los sindicatos, pero al mismo tiempo establecen oportunidades que posibilitan la implementación de opciones estratégicas que les permitan afrontar nuevos desafíos.

En definitiva, aquella articulación teórica buscó contribuir a un debate clásico de la teoría social, el cual plantea si son las elecciones de los actores o las instituciones y circunstancias del contexto las que determinan los resultados de ciertos procesos sociales. Dicho debate se extendió a los estudios en el campo de las relaciones laborales, buscando conocer si son las opciones estratégicas de los actores o las circunstancias del contexto, los que influyen en los cambios de los sistemas de relaciones laborales (Locke, Kochan y Piore, 1995).

Como estrategia metodológica se utilizó una herramienta cualitativa: el estudio de caso (Stake, 1994; Neiman y Quaranta, 2006). Para ello, se tomó como “caso” al sindicato *Camioneros*. Sin embargo, como el enfoque estratégico se posa sobre el análisis de las relaciones laborales, esto involucra la interacción del gremio con el Estado y los empresarios de los sectores de transporte, logística y otros servicios anexos. Por estas razones, la selección de los entrevistados se construyó a partir de una muestra intencional, en la que se consideraron los grupos significativos que configuran el caso *Camioneros*. Así, a través de un diseño multivocal o polifónico de la muestra se pudieron cruzar las referencias y los relatos de los diferentes actores.

Posteriormente, la información obtenida se interpretó utilizando una comparación diacrónica (Morlino, [1991], 1994) que implicó estudiar el caso en distintos momentos sucesivos entre sí. Esto permitió captar la particularidad que asumen ciertos fenómenos ocurridos en determinado lapso temporal. Esta herramienta analítica facilitó la interpretación de las opciones estratégicas de Camioneros respecto de su capacidad de movilización, durante dos períodos (y contextos) políticos y económicos diversos: 1990-2002 y 2003-2011.

El recorte temporal responde, a grandes rasgos, al contraste entre aquellos contextos pues durante el primer período (1990-2002), bajo el gobierno de Carlos Menem, representante del Partido Justicialista<sup>3</sup>, las reformas orientadas a la estabilización económica -poscrisis hiperinflacionaria de fines de los '80-, favoreció la apertura comercial restándole competitividad a la producción nacional. Si bien esta medida logró su propósito, no se tradujo en mejoras de los estándares del mercado de trabajo ni en la (re)distribución del ingreso (Altimir y Beccaria, 2000; Felder, 2007, CENDA, 2010). En cambio, en el segundo período (2003-2011), tras la asunción de Néstor Kirchner<sup>4</sup> como presidente de la nación, se abre una etapa de reactivación económica a raíz del crecimiento del mercado interno y una política activa de salarios, en el marco de una recuperación sostenida del empleo. Sin dudas, esto respondió a la convergencia de intereses entre diversos sectores económicos y sociales que alentaron la intervención del Estado en el mercado. Así, a diferencia de lo ocurrido en la década anterior, el viraje de la política macroeconómica se tradujo en una (re)distribución del ingreso, como corolario de la recuperación del empleo y los salarios (Damill y Frenkel, 2006; Palomino y Trajtemberg, 2006; Panigo y Neffa, 2009; CENDA, 2010).

Para reconocer e interpretar las opciones estratégicas en relación con el desarrollo de la capacidad de movilización de Camioneros durante esos períodos, se construyeron cuatro indicadores: 1) *referencias históricas de los actores respecto de los conflictos*; 2) *negociaciones con los*

<sup>3</sup> Éste configura la expresión partidaria del movimiento peronista en la Argentina. Sin embargo, según Argumedo, (2009) el “peronismo histórico” representa al movimiento político sustentado en Perón, que se remonta a 1945. Sus ejes centrales son: “[...] la oposición a las potencias hegemónicas con sus estrategias de despojo y subordinación; la defensa de los intereses nacionales [...]; la reivindicación de la justicia social y la dignidad de los trabajadores”. Este movimiento, según la autora, se diferencia del Partido Justicialista (al que denomina “pejotismo”) dado que ha encarnado el proyecto más “entreguista y antipopular de la historia argentina del siglo XX”. En este sentido, se refiere particularmente al “menemismo”.

<sup>4</sup> Representante de la agrupación “Frente para la Victoria”, cuya base partidaria se apoya en los principios del peronismo.

*empresarios y/o el Estado frente al conflicto; 3) organización de la acción colectiva; 4) tipos de acciones que prevalecen en los conflictos.*

El primero, *referencias históricas de los actores* (dirigentes y delegados sindicales, empresarios y representantes del Estado) *respecto de los conflictos* de Camioneros, buscó establecer cuál ha sido la habilidad del gremio para promover, reflexionar y aprender de sus acciones pasadas y, de esa forma, anticipar, adaptar e innovar sus estrategias y prácticas institucionales frente a los potenciales cambios de contexto (Lévesque y Murray, 2010).

El segundo, denominado *negociaciones con los empresarios y/o el Estado frente al conflicto*, se construyó considerando cómo se entabla el diálogo entre Camioneros y las empresas y/o el Estado, con el objetivo de alcanzar cierto balance entre cooperación y conflicto. De este modo, se buscó establecer cómo se inician las negociaciones frente a las amenazas o acciones concretas que pueda llevar a cabo el sindicato.

A través del tercero, *organización de la acción colectiva*, se describieron e interpretaron los mecanismos que el sindicato despliega para llevar a cabo una medida determinada. Esto involucra las prácticas que se activan a la hora de enfrentar una situación conflictiva y cómo se preparan los actores para coordinarla y, finalmente, concretarla.

En el cuarto, se analizaron los *tipos de acciones* que prevalecen en los conflictos liderados por Camioneros. En tal sentido, se diferenció entre acciones *disruptivas*, que marcan una ruptura en la rutina de la acción colectiva (bloqueos, ocupaciones, etc.) y *convencionales*, aquellas que, si bien surgieron como una ruptura en el repertorio de la acción, con el paso del tiempo se institucionalizaron y hoy son aceptadas por los actores involucrados (huelgas, marchas, asambleas, etc.) (Tarrow, 1997). Esta conceptualización permitió establecer, de acuerdo con el tipo de medidas predominantes, la posibilidad que tienen los conflictos de Camioneros de trastocar la economía de los sectores en los que representa trabajadores (Silver, 2005:15). Esto supone que, al tratarse de un sector clave o estratégico dentro del esquema productivo del país, mayor será la presión que el sindicato podrá ejercer sobre los empresarios y/o el Estado para impulsar las negociaciones tendientes a evitar o resolver el conflicto.

Por último, se presentan algunas reflexiones finales respecto de lo desarrollado a lo largo del artículo.

Para poder estudiar los tipos de acciones de Camioneros, se utilizaron dos fuentes de información secundaria. Esta decisión obedece a la discontinuidad que ha tenido en el país la construcción de datos públicos sobre conflictos laborales (Palomino, Spaltenberg et al, 2007).

Por estas razones, las acciones desarrolladas durante el período 1991-2005 se estudiaron considerando la base de datos confeccionada por la Consultora de Investigación Social Independiente<sup>5</sup> -CISI-. Básicamente, esta fuente recopila la información a través de seis diarios nacionales y uno de corte gremial<sup>6</sup>. Lógicamente, el uso de la prensa escrita para estos fines fragmenta una posible visión de la conflictividad laboral en el nivel nacional, puesto que algunas medidas, debido a su escasa relevancia, suelen subregistrarse. Sin embargo, los estudios laborales tradicionalmente han utilizado esas fuentes para analizar fenómenos similares a los abordados en este trabajo (Silver, 2005; Etchemendy y Collier, [2007] 2008).

Desde 2006 se retomó la elaboración de datos públicos sobre conflictividad laboral, a partir de la construcción de la base de datos sobre conflictos laborales<sup>7</sup>, confeccionada por la Dirección de Estudios de Relaciones del Trabajo de la Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social<sup>8</sup> -DERT-SSPTyEL-MTEySS-. En ella se amplían las fuentes consultadas<sup>9</sup>, lo cual enriquece la interpretación que puede efectuarse sobre estos fenómenos. Por tales razones, para el estudio de los tipos de acciones protagonizadas por Camioneros durante el período 2006-2011 se utilizó esta base de datos.

No obstante, se consideró que la información proveniente de aquellas fuentes no puede mostrarse conjuntamente, pues, si bien trabajan unidades de análisis similares, no son compatibles entre sí debido al tipo de relevamiento que se realiza en cada una de ellas, por lo que los datos se trabajaron en forma separada para evitar confusiones en su interpretación.

---

<sup>5</sup> Se agradece la posibilidad de acceder a estos datos al Lic. Alejandro Gonda.

<sup>6</sup> *Clarín, El Cronista Comercial, Crónica, La Nación, Página 12* y el *Diario Gremial*, respectivamente.

<sup>7</sup> <http://www.trabajo.gob.ar/left/estadisticas/ConLab/>

<sup>8</sup> Se agradece la especial colaboración de Héctor Palomino, Ricardo Spaltenberg y sus equipos de trabajo, por las recomendaciones y observaciones realizadas respecto de la construcción de estos datos.

<sup>9</sup> En esta base se recopila la información publicada en "125 medios de prensa de todo el país, que se consultan diariamente, a los que se agregan los medios especializados en noticias gremiales. Esta consulta se realiza a través de las ediciones electrónicas de los medios, a las que se suman los informes diarios del MTEySS que seleccionan la información laboral de los medios editados en Capital Federal" (Palomino, Spaltenberg et al, 2007:22).

## Los vaivenes del conflicto a lo largo de la historia del gremio

Cada vez más, los sindicatos necesitan construir herramientas que les permitan “leer” el contexto en el que se desenvuelven y actuar en consecuencia. En ese sentido, las referencias históricas respecto de los conflictos promueven la reflexión y el aprendizaje de las acciones del pasado, favoreciendo la anticipación, adaptación e innovación de sus prácticas institucionales, frente a las posibles transformaciones del contexto (Lévesque y Murray, 2010).

En esa clave, se analizaron los testimonios de gerentes de relaciones laborales, representantes de cámaras empresarias, dirigentes y delegados sindicales de Camioneros. Éstos revelaron que el sindicato atravesó durante los ‘90 un “proceso de aprendizaje”, el cual, a partir de 2003, le permitió refinar ciertas prácticas institucionales que mejoraron su capacidad de movilización.

Aquel aprendizaje tuvo lugar en un contexto recesivo de la economía argentina:

*El sindicalismo argentino en líneas generales no logra[ba] sus objetivos. Porque en un mercado laboral en un estado de crisis económica y mucha desocupación donde los niveles generales de distribución de la riqueza no son los que deberían ser, muy difícilmente podría decirse que se alcanzan objetivos. (Ex Secretario General de la Federación (Audio cedido por allegados) - 06.05.1992\*).*

En ese escenario, las negociaciones eran menos recurrentes debido a que primaba la voluntad de los empleadores por sobre las demandas que pudiera hacer el sindicato. De hecho, el alto nivel de desempleo actuaba como un mecanismo disciplinador de los trabajadores, desalentando cualquier instancia de acción colectiva que buscara mejorar y/o revertir sus condiciones laborales. Por estos motivos:

*En los ‘90 la relación con el sindicato estaba en un segundo plano, si bien ellos estaban en una posición contestataria respecto del gobierno porque estaban en el [Movimiento de Trabajadores Argentinos] MTA. El tema [a nivel de empresa] era mantener la fuente del trabajo (Gerente de Relaciones Laborales Logística y Correo; 19.04.2011\*).*

*[En los ‘90] Moyano se refugió en lo que tenía y esperó una situación más propicia para volver venir a la carga a pedir mejoras, cuando la situación lo permitiera (Representante Cámara Empresaria Transporte y Logística; 24.10.2011).*

Por las razones expuestas, esta etapa se vivió como “un proceso de madurez” a partir del cual Camioneros “aprendió” a enfrentar distintos

\* En todas las citas, las cursivas son nuestras



conflictos, que, posteriormente, en un contexto favorable a la acción sindical, le permitiría “negociar cosas impensadas en los ‘90”.

*Yo tomo la etapa de los ‘90 como una etapa, digamos, de proceso, de madurez que se empieza a definir claramente a partir de los primeros años 2000, 2003, con este gobierno. [...] En aquella época las negociaciones [...] tenían una fuerte tendencia de la voluntad empresarial. Eso es lo que yo recuerdo de los ‘90.*

Pablo Moyano, lo hizo público: “*hace tiempo atrás teníamos que ir al choque permanente, [...] y hoy los empresarios te firman cualquier cosa*”. Conociendo a Pablo Moyano, [...] lo que él quiere decir (y que es verdad): *hoy el empresario se sienta a la mesa a negociar situaciones que eran impensadas en los ‘90* (Gerente de Relaciones Laborales Correo y Clearing; 15.09.2011).

Yo creo que [después de los ‘90] como que hubo un aprendizaje a convivir sin perder la conciencia de que se representan intereses diferentes o contrapuestos; pero que dentro de eso, hay algún *punto de interés común: nadie busca la destrucción del otro, digamos* (Representante Camioneros; 06.02.2012).

En este tránsito de los años ‘90 a los 2000, los propios dirigentes, representantes del gremio y delegados coinciden en que inicialmente las acciones del sindicato eran más desorganizadas y que el espíritu confrontativo, heredado de su militancia por el Movimiento de Trabajadores Argentinos (MTA),<sup>10</sup> paulatinamente fue mutando a instancias de diálogo que permitieron a los actores entablar negociaciones previas al conflicto. No obstante, cuando el diálogo y las negociaciones se estancan, la confrontación parecería ser la única alternativa viable para dirimir la disputa. Al menos así lo evidencian estos testimonios:

*Los paros grandes los empezamos en el ‘90, con paros, marchas, cierre de fronteras. Imaginate, como todo, al principio era más rudimentario. Entonces nosotros tuvimos muchos conflictos. Pero eso cómo se consiguió, peleándola cada día... que hoy hasta los mismos delegados lo tienen naturalizado cómo encararlo y cómo hacerlo* (Referente Sindical Camioneros; 06.04.2011).

Anteriormente [los ‘90], *fue con muchas luchas. [...] Hubo cortes de ruta en la zona del litoral, cortes de fronteras. Hoy gracias a Dios esa metodología, se va acotando. Yo priorizo más el diálogo que la confrontación. [Pero] cuando no hay diálogo, la confrontación parece ser que es lo que el otro entiende. Nosotros fuimos modificando, mutando durante los ‘90 y arrancando el 2000, empezar a modificar la metodología: ver en el diálogo que el beneficio sea equitativo. Nosotros dialogamos y luego actuamos* (Delegado Rama Correos; 04.10.2011).

<sup>10</sup> A grandes rasgos, en el MTA confluyeron diversas agrupaciones (Dragado y Balizamiento, Judiciales, Molineros, Docentes Privados, Trabajadores de Prensa, entre otros), aunque los sindicatos del transporte –representados por Juan M. Palacios, líder de la Unión Tranviarios Automotor (UTA), y Hugo Moyano (Camioneros)–, fueron quienes en 1994, tras su alejamiento de la CGT, alentaron a otros gremios a participar de un nuevo movimiento cuyo objetivo era oponerse a las medidas impulsadas por el modelo neoliberal (Fernández, 2002; Ferrer, 2005).

En suma, las referencias históricas respecto de los conflictos del pasado de Camioneros indican que sus opciones estratégicas apuntaron a adaptar sus prácticas institucionales en orden a enfrentar las transformaciones del contexto. En efecto, el recorte de los testimonios que se presentaron señalan que su metodología ha atravesado un proceso “de madurez” y “aprendizaje”, a partir del cual el gremio pasó de la confrontación abierta -debido a su rol en el MTA- a establecer ciertas instancias de diálogo y negociación que favorecieran, al menos desde esta primera aproximación a un mejor balance entre cooperación y conflicto.

### **Negociaciones frente al conflicto con los empresarios y/o el Estado**

Para estudiar la forma en que se establecen las negociaciones entre Camioneros y los empresarios o el Estado frente a sus demandas, se describen y analizan cuáles son los mecanismos a través de los cuales se entablan diferentes instancias de diálogo entre esos actores, con el fin de alcanzar ciertos acuerdos.

En primer lugar, los relatos de los gerentes de relaciones laborales consultados coinciden en que las posibilidades de negociación y diálogo que se puede establecer con Camioneros, previo a la toma de medidas de acción directa, son escasos y dependen estrictamente del tipo de relación que cada compañía establezca con el gremio.

De hecho, si el sindicato recurre directamente a medidas de acción colectiva, las tratativas para destrabar el conflicto se tornan más tensas y, “con el conflicto en la puerta”, la presión y las pérdidas económicas de las empresas se incrementan. Esto responde a que, a diferencia de la industria, los servicios de transporte y logística, por ejemplo, no pueden almacenarse y comercializarse a futuro, por lo tanto, cualquier tipo de medida en estos segmentos de actividad no solo frena la prestación del servicio, sino que también limita la posibilidad de que los transportistas cobren por los servicios que prestan.

Es más, en algunos conflictos, muchas veces la solución no está en manos de los transportistas y/o empresas logísticas puesto que éstas, para poder incrementar salarios, deben modificar las tarifas a sus clientes (o dadores de carga)<sup>11</sup>, ya que la mano de obra representa el 70% del esquema de costos logísticos. En otras palabras, los reclamos y posteriores subas salariales se trasladan a las tarifas de transporte. Por lo tanto, la negociación de salarios se transforma, al mismo tiempo, en

---

<sup>11</sup> Algo similar sucede con la negociación de los contratos por la recolección de residuos entre las empresas y los gobiernos municipales.

una negociación comercial de las tarifas del transporte. En esa dirección, uno de los entrevistados -representante de una cámara empresaria de la rama aguas y gaseosas-, señaló que una de las opciones estratégicas clave adoptadas por Camioneros fue presentar sus demandas directamente a los dadores de cargas y no a los transportistas. Esto le permite al gremio no sólo negociar salarios y condiciones laborales para sus trabajadores, sino también activa la negociación de las tarifas que los dadores de carga deben abonar a los transportistas o las empresas logísticas. En esta “triangulación” de la negociación, ganan los transportistas y los trabajadores, mientras que los dadores de carga son quienes terminan acordando la tarifa de los costos logísticos con el sindicato.

Simultáneamente, cuando el gremio inicia las negociaciones con los dadores de carga, la difusión de los conflictos aumenta. En efecto, el impacto en los medios de comunicación y en la opinión pública que implica una amenaza o medida de acción directa en grandes empresas -como *pools* de siembra, cerveceras, fabricación y distribución de aguas y gaseosas, grandes súper e hipermercados y la distribución de combustibles- le imprimen a estos conflictos mayor presión debido no sólo a las posibles pérdidas económicas de esas compañías, sino también al potencial desabastecimiento de sus productos en el mercado.

Por su parte, en la subrama recolección, la presión de la medida pasa por la acumulación de los residuos en centros urbanos y los problemas que puede ocasionar en el nivel ambiental y en el sanitario; mientras que en el transporte de caudales o combustibles, la amenaza pasa por el desabastecimiento de cajeros automáticos y estaciones de servicio.

Por las razones señaladas, los representantes de cámaras empresarias o gerentes de relaciones laborales coinciden en que cuando se sientan a negociar con Camioneros, “no se sientan a negociar, se sientan a tratar de perder lo menos posible” (Gerente de Relaciones Laborales Logística y Distribución -Hipermercado; 12.10.2011).

Al mismo tiempo, uno de los testimonios que se transcriben a continuación (que coincide con el de otros representantes empresarios) marca una articulación de opciones estratégicas por parte de Camioneros respecto de cómo se negocian los reclamos. Según el tipo de conflicto, existe una negociación sectorial, es decir en el nivel de actividad, y otra en el nivel de subrama o empresa. En el primer caso, intervienen directamente los representantes de las cámaras empresarias y los máximos dirigentes del sindicato o la federación; mientras que en el segundo, las opciones estratégicas de cada empresario se restringen al tipo de “relación directa” que éstos establezcan con el gremio.

*Si el conflicto se generalizó es mucho más difícil la negociación. Porque las posiciones ya son más extremas, intervienen los “capitostes”, y no la gente específica que conoce de la rama, su operatividad, etc. Y se te hace inmanejable porque el modus operandi de la negociación de Camioneros es que no negocian, te dicen: “Estas son las condiciones; te gusta, bien; no te gusta, seguimos parando, llámame cuando estés”.*

*Cuando el conflicto es de una empresa con sus delegados y/o con la gente referente de la rama, ahí todavía hay poder de negociación. Si lográs un acuerdo en esa instancia es mejor porque no pasa a una generalización, que ya te pararon la producción, la planta: te ponen los camiones en la puerta y no sale nadie. [...] Al bloquear a empresas como Coca-Cola, Pepsi o Danone, sale en la primera tapa de los diarios. Es lo mismo que el transporte público. Bueno, el día que te paró un camión podés llegar a generar desde la falta de facturación de un día para cualquier fabricante, que es mucha plata, hasta empezar a hablar de desabastecimiento. Depende de lo que sea, depende del rubro que sea (Representante Cámara Empresaria (Aguas y Gaseosas); 16.11.2011).*

Se interpreta que el mecanismo para iniciar las negociaciones con Camioneros es: primero el “aviso”, a través del cual el gremio establece sus demandas, para que luego la empresa proponga las posibles soluciones. Cuando esto no sucede, el sindicato inicia medidas de acción directa en las que “todo vale, desde la asamblea, el ‘piquete’ [bloqueo] en la puerta, lo que sea” (Representante Cámara Empresaria Transporte y Logística; 12.04.2011; 24.10.2011).

En segundo lugar, si se analiza el papel del Estado en la mediación de los conflictos -por lo general a través del proceso de conciliación obligatoria<sup>12</sup>, o en otros casos para homologar ciertos acuerdos concertados por las partes- el diálogo suele ser más ríspido; de hecho el sindicato utiliza esta instancia para darle mayor publicidad<sup>13</sup> a sus reclamos y de esa forma incrementar la presión sobre los empresarios, e incluso sobre el propio Estado. Así lo relataba uno de los representantes del Estado entrevistado en esta investigación:

---

<sup>12</sup> La ley 14.786 (artículos 1 y 2) establece una instancia previa de negociación frente a un posible conflicto, antes de que alguna de sus partes recurra a medidas de acción directa. Cualquiera de éstas puede comunicar al ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS) la situación y ambas deberán avenirse a una mediación. No obstante, el propio MTEySS puede intervenir de oficio de acuerdo con la naturaleza de la demanda.

<sup>13</sup> Esto se evidencia a partir de la cobertura de los medios de comunicación de los conflictos de Camioneros en los que asiduamente se publican noticias sobre el gremio, a través de fuentes relevadas tales como: *Clarín* (etiqueta Camioneros), *La Nación* (Tags Camioneros), *Página 12*, *El Cronista Comercial* y *Ámbito Financiero*. También, sobre el tratamiento de los medios respecto del discurso de este sindicato puede consultarse Coscia, 2007 y 2011.

La metodología es conflictiva. Cuando los traen acá y no lo pudieron cerrar en el sindicato, es venir y decir: -“Pasalo”. Un ejemplo para que veas cómo son las cosas [...]. *Una vez Pablo Moyano dijo acá que si no le daban lo que quería paraba el país. Fue tapa de Clarín durante 8 días seguidos la amenaza. Le pedían un adicional a [las empresas de la] rama de los petroleros. (Representante del Estado; 16.08.2011).*

Asimismo, debe tenerse presente que frente a un posible desabastecimiento de alimentos, combustible o dinero en los cajeros automáticos de los bancos, como así también la suspensión del servicio de recolección de residuos en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, el Estado puede actuar de oficio e intervenir en el conflicto para evitar su escalada, encauzando las negociaciones que viabilicen su resolución, puesto que su relevancia interfiere en el funcionamiento cotidiano de actividades centrales de la vida urbana.

No obstante, de acuerdo con los relatos recabados, desde 2003 el Estado frente a estos conflictos inclinó la relación de fuerzas a favor del gremio, producto de su alianza con el gobierno. Así lo señalaban los gerentes de relaciones laborales y representantes de cámaras empresarias:

Saben que tienen -por lo menos hasta ahora lo han tenido- todos los *contactos políticos que tienen que tener para volcar a su favor el conflicto. Por ahí la empresa pide la conciliación obligatoria y no se la dan. Entonces tenés que estar cuatro días con la planta parada, y vos sabés que a medida que va avanzando la situación, se va desgastando y te vas debilitando. Entonces ellos saben perfectamente que tienen esa carta en la manga y la utilizan, claramente. (Gerente de Relaciones Laborales Logística y Distribución - Hipermercado; 12.10.2011).*

El Estado actual es un Estado medio “bobo”, donde no hay forma de hacer cumplir la ley (Representante Cámara Empresaria Transporte y Logística; 12.04.2011; 24.10.2011).

Sin embargo, estas interpretaciones deben matizarse, puesto que las empresas también se beneficiaron de esa alianza mediante el intercambio mutuo generado a través de la negociación de políticas públicas destinadas al transporte, la logística y servicios anexos (como por ejemplo, la reducción de las cargas patronales, los subsidios al gasoil, entre otros aspectos que exceden el tema abordado en este artículo). Por este motivo, es que:

Moyano mostró una gran habilidad, un gran liderazgo, no solamente de la estructura interna del sindicato, sino en el nivel país. *Supo políticamente negociar con las personas que iban teniendo poder en la Argentina. Indudablemente que hay una gran parte del empresario que lo sostiene. Y si lo sostiene es porque indudablemente, tienen rentabilidad (Gerente de Relaciones Laborales Correo y Clearing; 15.09.2011).*

En cierta forma, lo que estas referencias sugieren es que en las instancias de negociación, la alianza de Camioneros con el Estado le ha permitido adoptar opciones estratégicas que aumentan la presión sobre los empresarios para poder llegar a un acuerdo que se ajuste a sus intereses. Pero, paralelamente, las empresas también se beneficiaron de esa alianza, no sólo gracias a la negociación de políticas destinadas al sector, sino que, además, desde 2003 los incrementos de los costos por aumento salarial fueron trasladados a los precios, lo que les permitió salvaguardar su rentabilidad. Adicionalmente, esto explica por qué el gremio orienta sus reclamos hacia los dadores de cargas y no sólo hacia los transportistas, pues son aquéllos los que verdaderamente pueden ajustar costos para hacer frente a las subas de salario, mientras que los transportistas sólo pueden modificar la tarifa del flete que, en definitiva, terminan pagando los dadores de carga. Del siguiente modo lo señaló uno de los entrevistados:

*Moyano llegó a la fuente del dinero porque él sabía que la plata estaba del otro lado, no era un problema de los transportistas; quienes terminan poniendo esa plata tienen que ser los dadores de carga (Representante Cámara Empresaria Aguas y Gaseosas; 16.11.2011).*

En otras palabras, en este esquema de negociación no hay grandes perdedores. Es decir, estos actores han logrado encontrar, a su modo, un balance entre el conflicto y la cooperación.

En tercer lugar, el relato de uno de los dirigentes de Camioneros señala que “la mejor negociación es aquella en la que nadie queda conforme” con lo que se pidió o con lo que se cedió. Lo cual indica que, al igual que los empresarios, el sindicato también se sienta a negociar tratando de “perder lo menos posible”, aunque, sin dudas, con otra capacidad de presión.

Te digo lo que dice Moyano: la mejor negociación es la que nosotros no nos quedamos conformes y los empresarios tampoco. Porque si yo me quedo conforme, me queda la duda de que le podría haber sacado más; y si el empresario se queda conforme dice: “Estos [tipos] me [pasaron]” (Representante Federación; 21.03.2012).

Los testimonios de los empresarios respecto de la posibilidad de entablar negociaciones antes de tomar medidas de acción directa, como también trasladar sus demandas a los dadores de cargas, coinciden con los de los representantes y dirigentes de Camioneros. Sin dudas, esta forma de operar que asume el gremio responde a una opción estratégica que busca encontrar “el eslabón de la cadena [de abastecimiento] en la que se podía lograr la reivindicación” y de ese modo ocasionar mayor impacto y publicidad de sus conflictos. Así lo demuestran los siguientes relatos de algunos dirigentes y representantes sindicales:

*Parando delante de las cerealeras [por ejemplo] aunque no tengan relación con nosotros, es la única forma de poder lograr [algo], porque si no tenemos que ir y apretar a cada patroncito que tiene dos o tres camiones, porque no todas las empresas son La Serenísima, o las de Recolección. También hay muchos transportistas a los cuales no podés sacarle nada... No estoy con el piquete por el piquete... pero esta es una forma de lograr algo, ¿me entendés? (Referente Sindical Camioneros; 06.04.2011).*

Desde la defensa del interés de esos trabajadores *no es incorrecto que ellos hayan considerado que podía ser más efectivo trasladar la medida a las exportadoras o a las aceiteras*. Era afectar un eslabón de la cadena en la que se podía lograr la reivindicación. Son las herramientas que van buscando y viendo los trabajadores; *las transformaciones económicas o productivas generan quizás nuevos métodos de conflictos: afectar otro eslabón de la cadena, no el de la actividad propia* (Representante Camioneros; 06.02.2012).

Por último, los testimonios de los trabajadores y delegados son más heterogéneos respecto de las negociaciones que se establecen en los lugares de trabajo. De hecho, las negociaciones en esos espacios se subordinan al tipo de relación que el delegado establezca tanto con la seccional zonal del sindicato (y sus dirigentes), como con los trabajadores.

En esa clave, las referencias indican que los delegados primero intentan una mediación interna con sus jefes directos en la empresa. No obstante, alertan a los dirigentes de la rama o de la seccional de la zona donde se desempeñan (y en algunos casos, a los dirigentes del sindicato central). Es decir, ningún delegado inicia medidas de acción directa sin contar con el apoyo de algún representante del gremio que esté por encima de ellos. Esto lo hacen por dos motivos. Primero, para tener el aval del sindicato en caso de que el conflicto escale; segundo, para presionar a la empresa. En cierta forma, ésta sería la instancia de “aviso” que señalaban los gerentes de relaciones laborales. De hecho, en esta fase del conflicto, aún existe un margen de negociación, e incluso algunos de los delegados lo plantean como una “instancia de diálogo”, aunque gerentes y empresarios no lo perciban de esa manera. Con todo, es claro que al alertar a los dirigentes gremiales, la presión aumenta. De esta forma lo describieron los propios actores:

*La metodología se impone de acuerdo con las circunstancias y la posición de la empresa. ¿Quién te garantiza de que la empresa no niega antes el diálogo? Yo las necesidades o diferencias trato de cubrirlas con el jefe. Cuando el jefe no me puede dar una solución, recorro al gerente. En ese ínterin, yo comunico a mi secretario de rama: -“Mirá, me está pasando esto. Te pongo en conocimiento”. Yo acciono escalón por escalón, para llegar a una solución. A veces la empresa, sin muchas discusiones de por medio ceden más. Hoy creo que son más, mucho más flexibles las charlas que hace diez años atrás, muchísimo más (Delegado Rama Correos; 04.10.2011).*

Acá no se llega al paro. Nosotros hace dos años tuvimos una experiencia fuerte que estuvimos al borde de parar. Y no se llega. *Yo estaba en comunicación con Pablo Moyano: -"Negro, hacé lo que quieras", y mi celular sonaba, sonaba el de la empresa, y no se llegó al paro. Uno metiendo presión, ¿me entendés?, para que lo llamen y conseguir cosas para los trabajadores.* [Pero] sabían que lo iba a hacer. *Ya estaba conectado con el sindicato, yo tengo que tener un respaldo para mí y para los trabajadores más que nada. Si me llega[n] a decir que no y después se desbanda, ¡hasta mi casa me corren si llega a pasar algo!. Entonces yo busco un aval* (Trabajadores y delegados Rama Correos; 30.09.2011).

Por su parte, el rol de las seccionales o delegaciones del sindicato más cercanas a los lugares de trabajo cobran especial relevancia. Esto se debe a que los dirigentes que manejan esos espacios pueden tener aspiraciones de mayor participación dentro de la estructura organizacional del gremio. Por lo cual, encabezar un conflicto y las negociaciones para resolverlo les permite mostrar su habilidad para controlar la situación frente a la dirigencia central. En consecuencia, en algunos casos pueden impulsar demandas que, quizás, en la práctica, no necesariamente responden a los intereses de los trabajadores. Un grupo de trabajadores y su delegado, entrevistados en el marco de esta investigación, relataban estas situaciones del siguiente modo:

Delegado: Acá por ejemplo, *hay conflictos que yo no los llevo al gremio, ¿por qué? Porque el gremio vos lo tenés que tener de amigo y no de enemigo, ¿por qué es esto?, porque ellos mismos te llevan a un conflicto, o saben que vos estás en un conflicto, y vienen y te [insisten]: -"No, vos tenés que hacer así, esto, pa, pa, pa"*.

Trabajador 1: Perdón, no el gremio, a las *delegaciones*. Porque el tipo de la delegación quiere "subir" también, entonces busca... Entonces: *él [refiriéndose al delegado] maneja la cosa de la puerta de la empresa hacia adentro, no deja que el gremio se meta, ¿entendés?*

Delegado: *¿Por qué?, no me pasó, pero he visto casos que mandaron al frente al delegado con un conflicto, después ellos fueron, arreglaron, y vos sos el que queda mal parado... Yo siempre tengo conflictos, pero no voy al paro, ¿por qué?, a veces porque no hay trabajo, a veces porque la gente dice: -"No, XX, no da". Entonces yo me manejo de otra forma* (Trabajadores y delegados Rama Transporte y Logística; 30.07.2011).

Evidentemente, frente a estas situaciones, algunos delegados suelen establecer mecanismos propios que "dejen afuera al sindicato", pero a su vez le permitan presionar al empresario para lograr sus objetivos.

En suma, la interpretación de los relatos presentados indica que Camioneros deja pocos espacios abiertos para la negociación. En líneas generales, los mecanismos que se activan frente a una demanda del gremio operan de la siguiente forma: primero se activa una instancia de "aviso", en la que muchas veces participan los propios delegados de los



lugares de trabajo, como intermediarios entre el gremio y las empresas. En esta fase, se establecen las condiciones para encarar el proceso de intercambio de posiciones. Segundo, si esa etapa de “diálogo” fracasa, el sindicato toma medidas de acción directa. Desde ese momento, las negociaciones de los empresarios se orientan a “perder lo menos posible”. Para poder llegar a esto, Camioneros suele presionar de diversas formas pero, sin dudas, la amenaza de desabastecimiento, la relevancia pública que alcanzan estas medidas, las pérdidas económicas que esto ocasiona a los empresarios y el rol que asume el Estado en la intervención de los conflictos -que, entre 2003 y 2011, tendió a favorecer al gremio-, suele “acercar posiciones”.

### Organización de la acción colectiva en Camioneros

En este apartado, se estudia la organización de la acción colectiva de Camioneros, buscando establecer cómo se dispone el sindicato a llevar a cabo determinadas medidas de acción directa. Esto implicó indagar acerca de cuáles son los mecanismos que se activan a la hora de enfrentar una determinada situación conflictiva y cómo se preparan los actores para coordinarla y, finalmente, concretarla.

En esa clave, en primer lugar, se estudió la mirada de los gerentes de relaciones laborales de las empresas. Ellos coinciden en que éste es un gremio con una importante capacidad para organizarse, la cual responde a los recursos, tanto económicos como humanos, de los que dispone para afrontar sus demandas.

En tal sentido, el sindicato para mostrar mayor capacidad de movilización, muchas veces “contrata” personas que incrementan el número de “trabajadores” que protagonizan públicamente las medidas de acción directa. No obstante, esta no es una característica significativa para el desarrollo de los conflictos del gremio, la relevancia que adquieren los conflictos de Camioneros no se vincula estrictamente con la cantidad de trabajadores movilizados, sino por el “caos operativo” que puede ocasionar a las compañías el desabastecimiento y la imposibilidad de facturar los servicios que prestan (Pontoni, 2011a; 2013). Así lo ilustra este testimonio:

E: [Tienen] una *capacidad de conflicto muy grande*. Tienen muchos *recursos* para hacer un conflicto: son capaces de bloquear ocho días en Techint. ¡Ocho días, aguantando! No todos los gremios pueden [hacer eso].

I: ¿Recursos en qué sentido?

E: *Gente*. La gente que va corta, no es un paro, te bloquean. Necesitás darle comida para que estén ahí, sino no están ahí. Y además viene gente que no es del gremio, que son *contratados*, lo sabe todo el mundo. [...] *Conocen sus*

*fortalezas y las explotan* (Gerente de Relaciones Laborales Logística y Distribución -Hipermercado-; 12.10.2011).

A su vez, los trabajadores no sólo participan de los conflictos que puedan suscitarse en sus lugares de trabajo, sino que también existen situaciones puntuales que, sin ser necesariamente medidas de acción directa [como el día del camionero (15/12), el día del trabajador (1<sup>o</sup>/5), u otros actos], disminuyen la asistencia del personal a las empresas, esto no es materia negociable, lo cual señala la fuerte capacidad de organización y movilización de Camioneros.

Por ejemplo, cuando hacen un acto masivo como el 15 de diciembre o el 1<sup>o</sup> de mayo, nos termina afectando el 80% de la dotación, y estamos hablando de 500 empleados. Otro gremio te lo pide, te lo negocia, te dice: -"Dame 10, dame 20". Éstos no te negocian, te llevan la gente y punto. La alternativa que tenés es sí, descontar a fin de mes el día o sancionar, y bancarte lo que venga (Gerente de Relaciones Laborales Logística y Distribución - 12.10.2011).

Contrariamente a la opinión anterior, acerca de "la alternativa [de] descontar a fin de mes el día o sancionar", algunos trabajadores y un representante del Estado señala que ciertas empresas colaboran con la organización de diversas manifestaciones del gremio, como: poner a disposición del sindicato una determinada cantidad de trabajadores para los actos, elaborando listas que marcan quiénes (y cuántos) participarán de la movilización, o también aportando micros, comida o banderas, entre otros insumos necesarios para su realización. Incluso, algunos de ellos manifiestan que existe cierta "connivencia" de las empresas con el sindicato en la organización de estas movilizaciones. No obstante, vale aclarar que esto sucede cuando se trata de actos conmemorativos, no así con medidas de acción directa como bloqueos o paros, entre otras.

[Hay] *connivencia de las empresas con el sindicato* -no del sindicato con las empresas-: dos días antes de una movilización tienen que meter 100 mil personas en River o en Plaza de Mayo y cada una de las empresas manda el listado de los trabajadores que están a disposición del sindicato para la movilización.

I: ¿Con eso qué ganan las empresas?

E: *Por ahí no ganan nada; es una lógica de actuación que se institucionalizó y la aceptan. Y si no la aceptan, en algún momento te los citan acá y se lo echan en cara. O sea, una empresa que no tenían nada para reclamarle, pero los citan acá y les plantean: -"Uds. no nos mandaron a nadie a River y se lo vamos a hacer pagar"* (Representante del Estado; 16.08.2011).

Para movilizarse, *si no vas a firmar te descuentan el día, y ahí ves también cómo están metidas las empresas que también son aliadas con el sindicato*, (Trabajadores y delegados Rama Recolección; 28.04.2011).

*La empresa te da las banderas, los micros; porque la bandera de "XXX" tiene que estar, que las vean las cámaras de televisión y que las vea Moyano. Y si*

*vamos con la ropa, mejor, para identificarse. Entonces desde el palco que Moyano vea que el grupo de "XXX" es grande* (Trabajadores y delegados Rama Correos; 30.09.2011).

En el acto de Camioneros en el que se conmemoraba el día del gremio, el 15 de diciembre de 2011, en el estadio de Huracán, se expresó la forma en que las empresas ponen a disposición del sindicato los insumos necesarios para llevar a cabo este tipo de eventos. Cabe resaltar que las compañías que se manejan de esta forma son las de mayor relevancia dentro de los subsectores en los que el sindicato ejerce la representación de trabajadores: transporte y logística, correos y recolección. Lo llamativo fue que las firmas que colaboraron con la organización y logística del acto fueron nombradas, una por una, durante el transcurso del evento, a modo de agradecimiento por su contribución. Para los actores este tipo de situaciones son habituales, lo que se interpreta como una práctica "institucionalizada" a través de la cual se entiende que las empresas buscan entablar y sostener "buenas relaciones" con el gremio para amortiguar los posibles efectos de potenciales disputas en los lugares de trabajo y así mantener cierto equilibrio entre el conflicto y la cooperación.

Por su parte, los dirigentes del sindicato comparan la organización del conflicto con una batalla, pues consideran que cada sub-rama es "una unidad de un ejército". Este esquema les permite movilizarse rápidamente y, a su vez, coordinar las necesidades de cada subsector. Esto señala que la organización de Camioneros mediante diferentes subramas de actividad favorece una mejor comunicación base-cúpula, al tiempo que facilita la articulación de las demandas de las diversas actividades en las que el sindicato ejerce su representación.

*Ahora [el conflicto] está más concientizado y armado. Nosotros no teníamos tantas ramas... Hoy cada rama es una unidad de un ejército que cuando se toma una decisión cada uno sabe cómo hacerlo y qué hacer en forma rápida. Eso nos da una un poder de movilización rápido y aceitado que antes no teníamos* (Referente Sindical; 06.04.2011).

Por último, la opinión de los trabajadores respecto de la organización de la acción colectiva por parte del sindicato es más heterogénea y responde, básicamente, a dos factores: uno, el rol del delegado en cada lugar de trabajo, el otro, al tamaño de las empresas<sup>14</sup> en las que se

<sup>14</sup> Para clasificar a las empresas según su tamaño se tomó como referencia la Resolución de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa (PyME) y Desarrollo Regional (24/2001). Según ésta, una "microempresa" posee un límite de ventas de 590 mil pesos anuales y/o menos de 10 empleados; para las pequeñas, 4.300 millones de pesos y entre 10 a 50 empleados; mientras que para las medianas se consideró una facturación de hasta 28.300 millones de pesos y entre 51 a 200 empleados. El resto de las firmas se concentran en grandes empresas.

desempeñan. En función de esos factores, cada delegado administra el conflicto según las posibilidades que presente cada establecimiento en particular.

En ese sentido, se halló que los delegados tienen más posibilidades de organizar y coordinar a los trabajadores si éstos se desempeñan en grandes establecimientos (las empresas de recolección, correos privados, o importantes centros de distribución). Al mismo tiempo, se entiende que en estos espacios la organización y coordinación está más aceptada y es viable debido a la relación que entablan las empresas con el sindicato, como se señaló en párrafos anteriores. Sin embargo, cuando se trata de bloqueos u otras medidas de acción directa -en solidaridad con la propia subrama o, en algunos casos, con otras subramas-, quienes suelen participar de ellas son los delegados que cuentan con permiso gremial<sup>15</sup>, no necesariamente todos los trabajadores.

Delegado: En la rama *correos*, te dicen en la reunión: “Bueno, muchachos, *necesitamos la mitad del personal que tengan. Ya está todo hablado, vayan y hablen con los jefes*”, *porque supuestamente ya la empresa está enterada. Nosotros venimos acá*: “-Bueno, mirá, nosotros necesitamos gente, fijate cómo vas a hacer”, “Listo”. Esto comúnmente *se maneja por ramas, a no ser que sea algo más “grande”*. Ahí te llaman y te dicen: “mañana a las 6 de la mañana vamos a ir a un correo porque no le está pagando a los compañeros”, bárbaro. *Ahora, si es para otros, no; ya ahí es como que no, no es que nos llaman y nos dicen: “Eh, tenemos que ir todos”*. *Tampoco te dicen dónde van. Muchas veces cuando necesitan gente no va gente de la misma rama. Van ponele, diez de correos, diez de esto, diez del otro, entonces se van juntando y va un grupito*.

Trabajador: Ahora cuando tenemos que ir por ejemplo a *una movilización tipo como el 1º de mayo o algo así, eso se organiza por sectores. Hay una planificación*: “Bueno, a tal hora comemos, salimos, mirá que Hugo habla a tal hora”. Mover a la gente, los micros, sí, pero se dan muchas reuniones. (Trabajadores y delegados Rama Correos; 30.09.2011).

La organización y coordinación de las movilizaciones se planifica mediante reuniones anticipadas entre los delegados y los dirigentes del gremio, principalmente a través de cada secretario de las subramas.

Por lo contrario, en establecimientos medianos o pequeños, las posi-

<sup>15</sup> El artículo 44 de la ley de Asociaciones sindicales (23.551) estipula que las empresas deben conceder a cada delegado del personal una determinada cantidad de horas mensuales para realizar aquellas tareas que requieran ausentarse de la empresa. La cantidad de horas se establece de acuerdo con lo negociado colectivamente. En el caso de Camioneros, en el convenio 40/89, (inciso 7.2.2) se acordó que “los delegados solicitados por la organización sindical con personería gremial en forma fehaciente, y que por esta razón no asista a su trabajo, la empresa concederá el permiso solicitado, haciéndose cargo del jornal respectivo una sola vez por mes calendario”.

bilidades de disponer de un determinado número de trabajadores para las movilizaciones son diferentes, debido a que las dotaciones de personal en esas compañías son más reducidas (es más, en algunas empresas de estas características no hay presencia de delegados<sup>16</sup>). De este modo, algunos delegados, según las particularidades de cada lugar de trabajo, evalúan si es viable o no que los trabajadores participen de las movilizaciones que organiza el gremio.

Más allá del rol del delegado, se entiende que la relación entre este tipo de empresas y el sindicato es diferente a la que éste mantiene con las grandes compañías. En este sentido, se considera que las pequeñas y medianas empresas, al estar más atomizadas, pueden pasar desapercibidas frente a las presiones y/o controles que suele ejercer el sindicato en las grandes. De hecho, la visibilidad de esas frente al gremio se interpreta que es mayor, producto del tipo de intercambio y/o concesiones que se establece entre ambos.

En suma, la forma en que se organizan los paros, bloqueos y otras medidas de acción colectiva protagonizadas por Camioneros difieren de las que utiliza para actos conmemorativos u otro tipo de movilizaciones.

En el primer caso, la organización del conflicto se maneja como un *ejército* en el que *“cada rama es una unidad [y] cuando se toma una decisión, cada uno sabe cómo hacerlo y qué hacer en forma rápida”*. Incluso, la organización de los bloqueos, u otras acciones, suele emprenderse en forma más encubierta para que *“no se filtre la información”*, poder *“sorprender”* a la empresa al bloquear el ingreso de camiones a los lugares de trabajo.

En el segundo, la organización de actos conmemorativos (como el día del camionero, el del trabajador, etc.) o festejos del gremio (inauguraciones de sanatorios, hoteles, *campings*, etc.) presenta mayor heterogeneidad debido a: 1) el tamaño de las empresas; y 2) el rol de los delegados en cada lugar de trabajo.

Respecto del tamaño de las empresas, se observó que algunas de las más relevantes del sector transporte, logística y servicios anexos apoyan y contribuyen en la organización de los actos de Camioneros. Esto le permite al gremio una mejor organización y coordinación de sus movilizaciones; mientras que a las compañías les posibilita establecer una relación más armónica con el sindicato y así amortiguar el impacto de futuros conflictos.

---

<sup>16</sup> Según el artículo 45 de la ley de Asociaciones profesionales (23.551), la cantidad mínima de trabajadores que representen al sindicato en cada establecimiento será: a) un delegado, para las empresas que tengan entre 10 y 50 empleados; b) 2 en aquellas que posean entre 51 y 100; c) a partir de los 101 trabajadores podrá sumarse a lo estipulado un delegado cada 100 trabajadores.

Por su parte, el rol de los delegados en cada lugar de trabajo reveló que los que se desempeñan en pequeñas o medianas empresas poseen mayor discrecionalidad para movilizar a los trabajadores. Esa discrecionalidad responde a que la relación que establecen las pequeñas y medianas empresas con el sindicato suele ser más distante que la que éste sostiene con las grandes compañías. En otras palabras, el tipo de intercambio entre Camioneros y ambos grupos de empresas es diferente.

### **La metodología adoptada: los tipos de acciones que prevalecen en los conflictos encabezados por Camioneros**

Para estudiar los tipos de acciones que prevalecen en los conflictos liderados por Camioneros, y de ese modo analizar la posibilidad que tienen de trastocar la economía de los sectores en los que representa trabajadores, se asume la conceptualización y diferenciación realizada por Tarrow (1997) entre acciones “disruptivas”, “convencionales” y “violentas”. Esta clasificación fue establecida conforme con los diversos grados de desafío, incertidumbre y solidaridad que se expresen en las acciones llevadas a cabo por los actores.

Así, la *violencia* suele ser un medio al que apelan grupos que generalmente no poseen recursos políticos. Sin embargo, el problema de la violencia es que legitima la represión, diversifica la opinión pública y suele atribuirse a un pequeño grupo cuya única expresión pasa a ser la confrontación abierta. Es por esto que, generalmente, las formas de acción colectiva que se han sucedido a lo largo del tiempo alternaron entre la convención y la disrupción, siendo la violencia, en muchos casos, el último recurso. Configuran acciones violentas los ataques a personas o propiedad privada, choques con otros grupos o con la policía, y el vandalismo.

En cambio, la *disrupción*, si bien provoca una ruptura en la rutina de la acción colectiva, sorprende y desorienta a los actores (especialmente, a las elites), aunque no necesariamente llega a ser violenta. Tarrow (1997) afirma que como la disrupción provoca una innovación en el repertorio de la acción, puede tornarse violenta producto de su inestabilidad, pero también, puede institucionalizarse y convertirse en una acción convencional. Las acciones que tradicionalmente se consideran disruptivas son las ocupaciones y los bloqueos.

Por último, las acciones *convencionales*, son las que en el pasado significaron una ruptura o disrupción en el repertorio de acción colectiva, pero con el paso del tiempo se han institucionalizado, por lo que pasan

a configurar parte del repertorio conocido y hasta aceptado por quienes participan de ellas. Es por esto que históricamente este tipo de acciones son las que han predominado en el repertorio de acción de los actores sociales. Tales son los casos, por ejemplo, de las huelgas, marchas, actos públicos, asambleas, pedidos de audiencias, panfleteadas y acciones legales.

Esta conceptualización permitió establecer, según el tipo de acción predominante, la posibilidad que tienen los conflictos de Camioneros de *trastrócar la economía de los sectores en los que representa trabajadores* (Silver, 2005:15). Esta autora sostiene que la alternativa que se les presenta a los sindicatos de equilibrar su poder de negociación en el sistema económico se torna clave de acuerdo con el sector de actividad en el cual aquéllos representan trabajadores. En otros términos, esta posibilidad les otorga mayor margen de maniobra a la hora de negociar con los empresarios de determinados sectores claves -como el agroexportador o el transporte- para el desarrollo de la economía nacional o regional.

Cabe señalar que, más allá de que este tipo de alternativas sean atribuibles a un determinado contexto, más que al propio accionar de los actores, la perspectiva de análisis propuesta por el enfoque estratégico indica que el hecho de hacer uso de las posibilidades que brinda el entorno, configura, en sí mismo, una opción estratégica. Es decir, algunos sindicatos poseen esa capacidad pero, sin embargo, no necesariamente la utilizan para presionar a los empresarios, buscando mejorar la condiciones laborales de sus afiliados. Lo que se quiere dejar en claro con esto es la importancia que adquieren las opciones estratégicas seleccionadas por cada actor, de acuerdo con no sólo las posibilidades estructurales o del contexto, sino también con sus propias decisiones de ponerlas en práctica.

Respecto de Camioneros, este gremio heredó de su trayectoria en el MTA su forma de actuar en el plano colectivo. De hecho, el MTA y otros movimientos sociales comenzaron a ensayar, durante los '90, formas de acción colectiva que hasta ese momento eran poco usuales, tales como piquetes o cortes de rutas y calles, bloqueos, etc. Es decir, los conflictos se habían trasladado de las fábricas (en las que quedaban pocos trabajadores, producto del alto nivel de desempleo<sup>17</sup>) a la calle. La irrupción de ese tipo de medidas de acción colectiva, al principio violentas, buscó confrontar principalmente con un modelo político y económico en agonía.

<sup>17</sup> La tasa de desempleo trepó de un 8,6%, en 1990, a un 21,5% en 2002 (OEDE-MTEySS, 2011).

No obstante, siguiendo la clasificación de Tarrow (1997), algunas de esas acciones violentas, paulatinamente se tornaron disruptivas. Tanto es así que, en el caso de Camioneros, el bloqueo de ingresos a las empresas se convirtió en una de las formas más usuales dentro de su repertorio de acción:

[...] ¿Cuál es la herramienta o la metodología más eficaz en una acción colectiva? Yo creo que no es reprochable que Camioneros haya visto que en algunos o varios conflictos el método del bloqueo o del piquete era un método efectivo, digamos, de causar el mayor daño (o su potencialidad de daño) con el menor sacrificio. Los trabajadores vieron que ese método es efectivo. [Después está] el escenario en que se plantea el conflicto, y en general, es aquel que es más idóneo para obtener lo que se pretende. [Entonces] sí, el conflicto se traslada a [por ejemplo] Puerto Madero, porque la empresa tiene sede ahí, le da más entidad, [si no] no se entera nadie. Es una forma de darle más visibilidad al reclamo (Representante Camioneros; 06.02.2012).

El piquete nació porque la misma sociedad no le [prestaba atención] a nadie, entonces el tipo aprendió que un día parándose en el medio de una avenida le [complicaba] la vida a medio mundo pero los puse de mi lado para que presionen también, y el que me tiene que solucionar mi problema se va a ver obligado a hacerlo, quiera o no quiera (Referente Sindical; 06.04.2011).

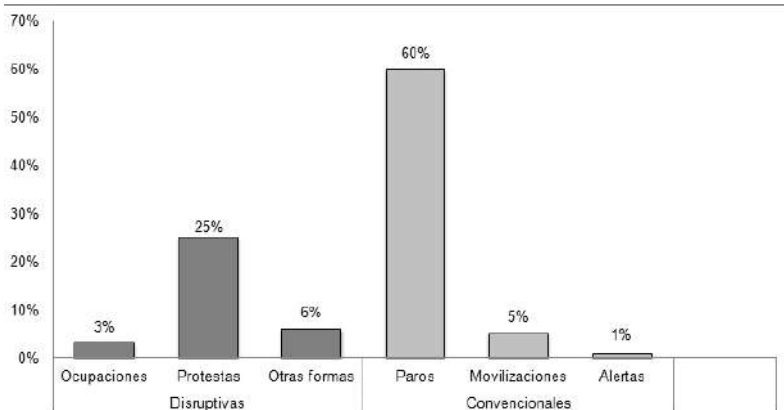
Camioneros encontró en los bloqueos una metodología útil para reclamar frente a las empresas y de ese modo incrementar la potencialidad de sus demandas de desabastecer el mercado de combustibles o el de alimentos, suspender el servicio de recolección de residuos, todo lo cual termina fortaleciendo su capacidad de trastocar el normal desarrollo de la economía.

Sin embargo, esto no fue siempre así. De hecho, al contrastar los datos cualitativos con los cuantitativos referidos a los tipos de acciones protagonizadas durante el período 1991-2005 (**gráfico 1**) se halló que el gremio priorizó las demandas de tipo *convencional* (66%) -paros, movilizaciones y alertas- antes que las acciones *disruptivas* (34%) -ocupaciones, protestas y otras formas-. Es más, los paros (60%) representaron la medida más utilizada por el gremio para expresar sus demandas. Esto sugiere que frente a un contexto económico recesivo como el de los '90, estableció una estrategia defensiva que le permitiera preservar las fuentes de trabajo antes que mejorar salarios u otro tipo de condiciones laborales. De todos modos, aun habiendo optado por acciones convencionales, y por tanto más institucionalizadas, pudo sostener el empleo, aspecto no menor si se considera el escenario de profundo desempleo y recesión económica en el que tuvieron lugar aquellas medidas.

En contraste, entre 2006 y 2011, la proporción entre acciones convencionales y disruptivas se modificó, puesto que para ese período



**Gráfico 1.** Tipos de acciones realizadas por Camioneros entre 1991-2005. En %.



Fuente: CISI - Consultora de Investigación Social Independiente

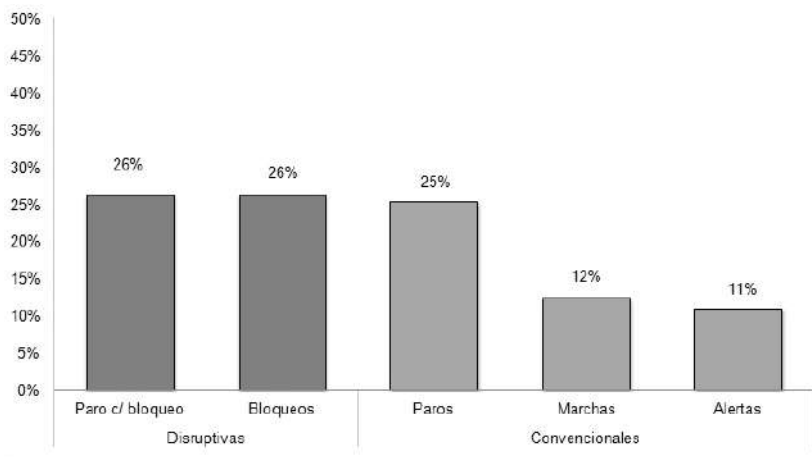
Camioneros combinó el uso de ambos tipos de acciones. En efecto, las medidas de tipo convencional -en este caso, conformadas por paros, marchas y alertas- alcanzaron el 48%, mientras que las disruptivas -paros con bloqueos y bloqueos- representaron el 52% de las acciones encabezadas por este gremio (**gráfico 2**). De este modo, durante esta etapa las acciones disruptivas se incrementaron por sobre las convencionales en un 4%. Este equilibrio entre ambos tipos de acciones sugiere que Camioneros optó por potenciar su posibilidad de trastocar el desarrollo de la economía, a través de medidas menos institucionalizadas, en el marco de un contexto económico cuyo crecimiento, ligado con el desarrollo de la industria local y el consumo interno, dependía para su funcionamiento del transporte automotor de cargas, pues éste concentra el traslado del 96% de lo producido en el país (C3T, 2007; Pontoni, 2011b).

Aquel escenario le permitió a Camioneros reclamar mejoras en las condiciones laborales de los trabajadores en un contexto que, desde el plano económico, alentaba a concretar esas demandas y, desde lo político, habilitaba espacios que promovían el accionar sindical.

En definitiva, se interpreta que el tipo de acciones que predominaron en los conflictos entre 1991 y 2011, responden al proceso de aprendizaje y “madurez” por el que ha atravesado este gremio durante la década de los ‘90.

De hecho, ese aprendizaje le imprimió a los reclamos de Camioneros su propio sello. Tanto es así que el análisis de los tipos de acción que

**Gráfico 2.** Tipos de acciones realizadas por Camioneros entre 2006-2011, en %.



Fuente de los datos: MTEySS - Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales - Dirección de Estudios de Relaciones del Trabajo.

el gremio protagonizó entre 1991-2011 indica que, si bien hasta 2005 primaron las acciones de tipo convencional por sobre las disruptivas, desde 2006 esa ecuación se niveló, demostrando que este actor escogió implementar medidas que no sólo causarían impacto en el nivel sindical -y sectorial-, sino también que involucrarían al resto de la sociedad a través de acciones menos institucionalizadas, como los bloqueos a empresas tanto a las del propio sector como a las dadoras de carga.

Estos rasgos que asume la acción colectiva de Camioneros permiten sostener que su capacidad de trastocar el normal desarrollo de la economía del país se incrementó no sólo por las características del contexto, sino también, por haber decidido utilizar dicha capacidad como mecanismo de presión para negociar con los empresarios y el Estado.

### Algunas reflexiones finales

El objetivo de este artículo ha sido indagar y reflexionar acerca de cómo *Camioneros* ha construido y fortalecido su *capacidad de movilización* entre los períodos 1991-2002 y 2003-2011. La *capacidad de movilización* se definió como la habilidad de los sindicatos para organizar, coordinar y concretar diversos tipos de acciones que le permitan

entablar negociaciones con los empresarios y/o el Estado, en orden a lograr un balance entre cooperación y conflicto.

A tales efectos, se construyeron cuatro indicadores para su abordaje. El primero, alude a las *referencias históricas de los actores* (dirigentes y delegados sindicales, empresarios y representantes del Estado) *respecto de los conflictos* de Camioneros. De ese modo, se buscó establecer cuál ha sido la habilidad del gremio para promover, reflexionar y aprender de sus acciones pasadas y, de esa forma, anticipar, adaptar e innovar sus estrategias y prácticas institucionales frente a los potenciales cambios de contexto (Lévesque y Murray, 2010).

Al respecto, Camioneros heredó su forma de actuar frente al conflicto de su militancia en el MTA, puesto que las disputas que protagonizó durante los '90 le permitieron adaptar sus prácticas institucionales de cara a las transformaciones del contexto político, económico y social argentino pos 2003.

El segundo indicador se denominó *negociaciones con los empresarios y/o el Estado*. Éste se construyó a partir del relato de los entrevistados respecto de cómo se entabla el diálogo entre Camioneros y las empresas o el Estado, con el objetivo de alcanzar cierto balance entre cooperación y conflicto. Así, se buscó mostrar cómo se inician las negociaciones frente a las amenazas o acciones concretas que pueda llevar a cabo el sindicato.

La información analizada respecto de aquel indicador señala que el gremio deja pocos espacios para la negociación, pero, aun así, permite establecer una primera instancia de discusión, poniendo en alerta a las empresas acerca de la naturaleza del reclamo. No obstante, algunas compañías establecen otros mecanismos para acercar posiciones y mantener "buenas relaciones" con el gremio.

En ese sentido, a través del tercer indicador, *organización de la acción colectiva*, -en el que se describieron los mecanismos que el sindicato despliega para llevar a cabo sus acciones-, se mostró que las grandes empresas, para entablar y sostener esas "buenas relaciones" con el gremio, colaboran en la organización de sus actos y marchas, poniendo a su disposición parte del personal para que asista a esas movilizaciones, colaborando, al mismo tiempo, con micros, comida, banderas, entre otros "insumos" necesarios para movilizar a los trabajadores. Esto le permite, mejorar la organización y coordinación de sus movilizaciones; a las compañías, establecer una relación más armónica con el sindicato, amortiguar el impacto de futuros conflictos y, finalmente, sostener cierto balance entre cooperación y conflicto. En cambio, en las pequeñas y medianas empresas, la organización del conflicto se apoya

en el rol de los delegados, quienes poseen cierta discrecionalidad a la hora de movilizar a los trabajadores.

Por su parte, desde el gremio, la disposición de medidas de acción directa (como bloqueos o paros) se concibe como una *batalla*, en la que cada subrama se constituye en uno de los brazos de su *ejército*.

En cuarto lugar, se analizaron los *tipos de acciones* que prevalecen en los conflictos liderados por Camioneros. En tal sentido, se diferenció entre acciones *disruptivas*, que marcan una ruptura en la rutina de la acción colectiva (bloqueos, ocupaciones, etc.), y *convencionales*, aquellas que, si bien surgieron como una ruptura en el repertorio de la acción, con el paso del tiempo se institucionalizaron y hoy son aceptadas por los actores (huelgas, marchas, asambleas, etc.).

Aquel análisis confirmó que la herencia de la trayectoria y militancia de Camioneros en el MTA contribuyó a forjar, a partir de 2003, un sello característico de sus demandas: los bloqueos a empresas, tanto a las del propio sector como a los dadores de cargas, es decir, a los clientes de las empresas transportistas y/o logísticas.

En efecto, hasta 2005 prevalecieron las acciones de tipo convencional por sobre las disruptivas, por lo que se interpretó que Camioneros buscó proteger, mediante estrategias defensivas, el empleo y los salarios, en un contexto de recesión económica, como el de los '90, o de salida de la crisis, pos 2001. En cambio, desde 2006, esa ecuación se niveló, por lo que se interpreta que Camioneros -en un escenario de recuperación de la economía y los salarios producto de la reapertura de paritarias- escogió adoptar medidas que no sólo causaran impacto en el nivel sectorial, como las de tipo convencional, sino que también involucraran a otros actores (como por ejemplo, los dadores de carga de los transportistas o empresas logísticas, los usuarios de cajeros automáticos, correos o de los servicios de recolección), dándole así mayor visibilidad a sus conflictos, producto de la selección estratégica de acciones disruptivas que buscaron obtener mejores resultados e imprimirle mayor relevancia a sus demandas.

En suma, las interpretaciones permiten sostener que la forma en que se desarrollan los conflictos de Camioneros pueden, efectivamente, trastocar el normal desarrollo de diversas actividades productivas de la economía del país (Silver, 2005). De hecho, esta cualidad se potenció a partir de 2003, en el marco de un contexto económico cuyo crecimiento, ligado con el desarrollo de la industria local y el consumo interno, dependía para su funcionamiento de la cuasi monopólica forma de traslado de los productos, es decir, el transporte automotor de cargas, pues a éste se le atribuye el traslado del 96% de lo que se produce y distribuye en el país. Estas características productivas de la economía

argentina, sumadas a la apertura de nuevos espacios que promovieron el accionar de los sindicatos, sin dudas favorecieron el desarrollo de las demandas de Camioneros. No obstante, éste no sólo se apoyó en las nuevas condiciones que ofrecía el contexto, sino que sus dirigentes supieron interpretar lo que sucedía y actuaron en consecuencia, adoptando opciones estratégicas que les permitieran explotar mejor su capacidad de movilización.

## Bibliografía

- Altimir, O. y Beccaria, L. (2000). El mercado de trabajo bajo el nuevo régimen económico en la Argentina. En Heymann, D. y R. Kosacoff (eds.) *Desempeño económico en un contexto de reformas, La Argentina de los Noventa*. Tomo I. Bs. As.: CEPAL-Eudeba.
- Argumedo, A. (2009). Peronismo o pejetismo. En: Diario *Página 12*, [en línea], publicado en octubre 2009, [fecha de consulta: 19/10/2009]. Disponible en <http://www.pagina12.com.ar/diario/elpais/1-133725-2009-10-19.html>
- Atzeni, M. y Ghigliani, P. (2007). The resilience of traditional trade unions' practices in the revitalisation of the Argentine labour movement. En C. Phelan (Ed.), *Trade unions revitalization: trends and prospects in 34 countries* (pp. 105-119). Bern: Peter Lang.
- Boxall, P. (2008). Trade Union Strategy. En P. Blyton, N. Bacon, J. Fiorito y E. Heery (Eds.), *The Sage Handbook of Industrial Relations* (pp. 209-224). Bangalore: Sage Pubs.
- Boxall, P. y Haynes, P. (1997). Strategy and Trade Union Effectiveness in a Neo-liberal Environment. *British Journal of Industrial Relations*, 35 (4), 567-591.
- C3T-UTN (Centro Tecnológico de Transporte, Tránsito y Seguridad Vial, Universidad Tecnológica Nacional) (2007a)- El Transporte Automotor de Cargas en la Argentina. Secretaría de Extensión Universitaria, Universidad Tecnológica Nacional, [en línea], [consultado: 18/05/2010]. Disponible en <http://www.edutecne.utn.edu.ar>
- Cedrola Spremolla, G. (1995). Los enfoques teóricos en las relaciones industriales. *Revista de Relasur*, 2, 49-74.
- CENDA - Centro de Estudios para el Desarrollo Argentino (2010). La macroeconomía después de la Convertibilidad. Buenos Aires: Cara o ceca.
- Coscia, V. (2007). La construcción de víctimas y victimarios. Conflictos gremiales en medios masivos. Ponencia presentada en el *8º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*. 8 al 10 de agosto, Buenos Aires.
- Coscia, V. (2011). Conflictos de encuadramiento: representaciones mediáticas de la oposición Moyano-Cavallieri. Ponencia presentada en el *10º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*. 3 al 5 de agosto, Buenos Aires.

- Damill, M. y R. Frenkel (2006). El mercado de trabajo argentino en la globalización financiera. En *Revista de la CEPAL*, pp. 109-132, N° 88, Santiago de Chile: CEPAL.
- Etchemendy, S. y Collier, R. ([2007], 2008). Golpeados pero de pie. Resurgimiento sindical y neocorporativismo segmentado en Argentina (2003-2007). En *Revista Postdata*, 13, 145-192. [en línea] [Consultado: 22/8/2009]. En <<http://www.revistapostdata.com.ar>>
- Felder, R. (2007). Auge y crisis de las reformas neoliberales y transformación del Estado en Argentina. En A. Fernández (Comp.), *Estados y sindicatos en perspectiva latinoamericana*. Bs. As.: Prometeo.
- Fernández, A. (2002). Caracteres y fortalecimiento del sindicalismo opositor al modelo neoliberal del gobierno justicialista. En, A. Bialakowsky, A. Lescano y C. Senén Gonzalez (Comps.), *Unidad en la diversidad. Estudios laborales en los '90* (pp. 191-209). Buenos Aires: Eudeba.
- Ferrer, N. (2005). *El MTA y la resistencia al neoliberalismo en los '90*. Buenos Aires: Dos Orillas.
- Kochan, T., Katz, H., y McKersie, R. ([1986], 1993). *La transformación de las relaciones laborales en Estados Unidos*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Lévesque, C. y Murray, G. (2004). El poder sindical en la economía mundial. [en línea] [Consultado: 15/02/2011] <[www.mrafundazioa.org/](http://www.mrafundazioa.org/)>
- Lévesque, C. y Murray, G. (2010). Understanding union power: resources and capabilities for renewing union capacity. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 16 (3), 333-350.
- Locke, R., Kochan, T. y Piore, M. (1995). Replanteamiento del estudio comparado de las relaciones laborales: Enseñanzas de una investigación internacional. *Revista Internacional del Trabajo*, 114, 2, 157-184.
- Morlino, L. ([1991], 1994). Problemas y opciones en la comparación. En *La comparación en las ciencias sociales* (pp. 13-28). Madrid: Alianza Editorial.
- Neiman, G. y Quaranta, G. (2006). Los estudios de caso en la investigación sociológica. En I. Vasilachis de Gialdino (coord.), *Estrategias de investigación cualitativa* (pp. 213-237). Barcelona: Gedisa.
- OEDE (2011). Dinámica de empleo y empresas. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social [en línea] [consultado: 25/09/2011] <http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/bel/>
- Palomino, H. y Trajtemberg, D. (2006). Una nueva dinámica de las relaciones laborales y de la negociación colectiva en Argentina. En *Revista Trabajo*, 3, Bs. As.: MTEySS.
- Palomino, H.; Spaltenberg, R. y equipo (2007). Un nuevo indicador del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Los conflictos laborales en la Argentina 2006-2007. *Trabajo, Ocupación y Empleo* (7), 17-35.
- Panigo, D. y Neffa, J. C. (2009). El mercado de trabajo en el nuevo modelo de desarrollo. En *Serie Documentos de Trabajo*, Secretaría de Política

Económica, Subsecretaría de Programación Económica, Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, Buenos Aires: MECON

- Pontoni, G. (2011a). Estrategia sindical en los conflictos del transporte automotor de cargas (TAC). El caso "Camioneros" 2006-2010. Ponencia presentada en las *IX Jornadas de Sociología de la Universidad de Buenos Aires*. 08 al 12 agosto, Buenos Aires.
- Pontoni, G. (2011b). El poder al volante: relaciones laborales en el sector transporte automotor de cargas en la post-convertibilidad. En <http://www.utn.edu.ar>
- Pontoni, G. (2013). Conflictos sobre ruedas: nuevas y viejas estrategias de acción sindical. El caso "Camioneros" en la post convertibilidad. En C. Senén Gonzalez y A. Del Bono (Coord.), *La revitalización sindical en Argentina: alcances y perspectivas* (pp. 101-121). Bs. As.: UNLaM-Prometeo.
- Senén González, C. y Del Bono, A. (Coord.) (2013). *La revitalización sindical en Argentina: alcances y perspectivas*. Bs. As.: UNLaM - Prometeo.
- Senén Gonzalez, C., y Haidar, J. (2009). Los debates acerca de la 'revitalización sindical' y su aplicación en el análisis sectorial en Argentina. En *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*. Segunda Época, 14 (22), 5-31. Silver, 2005
- Stake, R. E. (1994). Case Studies. En Denzin y Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*, Cap. 14. Sage Pubs.
- Tarrow, S. (1997). *El poder en movimiento. Los movimientos sociales, la acción colectiva y la política*. Madrid: Alianza Editorial.
- Vasilachis de Gialdino, I. (2006). La investigación cualitativa. En I. Vasilachis de Gialdino (Coord.), *Estrategias de investigación cualitativa* (pp.23-64). Barcelona: Gedisa.

## Bibliografía normativa

- Convenio colectivo de trabajo 40/1989; Confederación Argentina del Transporte automotor de cargas y Federación Argentina de Entidades Empresarias del autotransporte de cargas y la Cámara de Agentes Comerciales de Yacimientos Petrolíferos Fiscales con la Federación Nacional de Trabajadores Camioneros y Obreros del transporte automotor de cargas; 28 de diciembre de 1988; 1 de enero de 1989.
- Ley Nacional 14.786; "Conflictos de trabajo. Conciliación obligatoria"; 22 de diciembre de 1958; 09 de enero de 1959.
- Ley Nacional 23.551; "Ley de Asociaciones Sindicales"; 23 de marzo de 1988; 14 de abril de 1988; y su Decreto Reglamentario 467/1988; 14 de abril de 1988; 22 de abril de 1988.
- Resolución 24/2001 Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa, "Micro, Pequeñas y Medianas Empresas", 26 de abril de 2001; 02 de mayo de 2001.