

## La representación sindical en el Estado: una cuestión disputada.

Nicolás Diana Menéndez<sup>1</sup>

### 1. Introducción

Las transformaciones económicas que se llevaron adelante en la Argentina en la última década del pasado siglo, tuvieron su correlato en el Estado, quien sufrió las más drásticas modificaciones. En primer lugar se reconfiguraron las relaciones entre Estado y sociedad, mudando sus fronteras. En segundo término, se alteraron las relaciones al interior del ámbito estatal, orientadas a flexibilizar las relaciones laborales, en el marco de la segunda reforma (Oszlak 1999; Thwaytes Rey, 1999).

Estos aspectos impactaron duramente en el empleo público nacional, que sufrió importantes reducciones de su planta de personal producto de las privatizaciones, de las transferencias a provincias y municipios, retiros voluntarios o despidos directos.

Frente a esta realidad los dos sindicatos estatales nacionales, la Asociación de Trabajadores del Estado (ATE), y la Unión del Personal Civil de la Nación (UPCN), encarnaron respuestas diferentes y encontradas. Si bien sus desencuentros datan de varias décadas atrás, se exacerbaron en el período comprendido, al punto tal que se ubicaron en cada uno de los extremos del haz de posiciones tomadas por el sindicalismo frente a la reformas. De manera tal que ATE ocupó el lugar de la oposición más dura, mientras que UPCN asumió un rol colaborador (Murillo, 1996; Fernández, 1998, 2002).

Las distintas posiciones tomadas dan cuenta no solamente de perfiles ideológicos diferentes, también de diferentes maneras de concebir la representación de los trabajadores, a partir de sus concepciones sobre el rol sindical, el rol del Estado como actor social y su relación con él.

Lo que nos interesa en este trabajo es indagar las concepciones que tanto ATE como UPCN poseen respecto de estos temas, que emergen de las entrevistas realizadas a dirigentes nacionales de ambos gremios, documentos editados por las organizaciones y material bibliográfico existente

Para poder llevar adelante este desarrollo articularemos los distintos apartados de la siguiente manera. En lo que sigue daremos cuenta de algunas de las reformas más relevantes que se llevaron a cabo durante la década del 90 en el Estado y de sus impactos en las relaciones laborales, lo que significó un punto de inflexión fundamental en la relación entre los gremios. En la segunda parte, haremos una breve revisión histórica de los sindicatos en cuestión, que nos permita, al ponerlos en perspectiva,

---

<sup>1</sup> Becario del CONICET, miembro del equipo "Identidad y Representación" del CEIL-PIETTE-CONICET.

ensayar algunas líneas de continuidad y ruptura en los respectivos devenires. Posteriormente, nos abocaremos a un análisis más detallado de las percepciones expresadas por sus dirigentes acerca de los temas mencionados, intentando desentrañar como entienden la representación cada uno de los sindicatos a partir de cuatro dimensiones que consideramos pertinentes; finalmente, en el cuarto apartado delinearemos algunas conclusiones.

## **2. La reforma y las relaciones laborales**

Dijimos más arriba que las transformaciones estructurales llevadas a cabo en la década pasada tuvieron un correlato en el Estado. Correlato por cierto necesario, al menos desde nuestro punto de vista, que entendemos al Estado desde la perspectiva desarrollada por Poulantzas (1980), como una relación social, como la condensación material de las relaciones de fuerza (fundamentalmente la relación estructurante capital-trabajo) que se desarrollan en la escena social. Por tal motivo, el rol y la estructura del Estado se encuentra íntimamente ligado a las estructuras económico- sociales, y de esta manera cualquier transformación en aquellas implica por definición modificaciones en él.

La llamada reforma del Estado estuvo constituida por dos etapas fundamentales que implicaron transformaciones de distinta índole. La primera de ellas atañe principalmente a las fronteras entre Estado y sociedad, y en lo que hace principalmente al rol del Estado, es decir todas aquellas transformaciones que tendieron a modificar su relación con la sociedad, desde las privatizaciones de empresas públicas que soslayaron su carácter empresario; la desregulación de ingentes relaciones socioeconómicas que permitieron un juego más libre del mercado, y por tanto un retiro del Estado; y la descentralización de funciones desde la esfera nacional hacia las provinciales y municipales.

Si bien todas estas modificaciones impactan fuertemente en la dinámica de las relaciones laborales estatales, a través del achicamiento de personal, su transferencia a otras esferas públicas o directamente a manos privadas; las reformas orientadas a modificar directamente estas relaciones son las denominadas de “segunda generación”, y tendieron fundamentalmente a flexibilizar las relaciones laborales del ámbito público. Este es un punto que cabe destacar aquí puesto que el Estado ha sido en muchas oportunidades el caso testigo de políticas que luego se expandieron al resto de la sociedad. Al cobijarlas en su seno, el Estado le otorga una legitimidad particular, que no adquiere en otras instancias sociales; además de que se asume desde allí el costo político de las medidas. El caso de las normas flexibilizadoras de la relación salarial, así como posteriormente lo fue la reducción en los haberes de los empleados públicos durante el gobierno de Fernando de La Rúa son ilustrativos de esto.

En este marco se inscriben las medidas tomadas por el gobierno de Carlos Menem, que se comenzaron implementando en el Ministerio de Economía y que se extendieron

luego a todo el ámbito estatal. En 1994 a través del decreto 1545/94 se congeló el ingreso a la planta permanente fundado en la necesidad de achicar el presupuesto “deficitario”; argumento en definitiva falaz, puesto que el número de empleados públicos no disminuyó, sino que se siguió incorporando personal pero a través de otras modalidades de contratación tales como, pasantías, contratos por tiempo determinado, contratos de locación de servicios y de obra, etc... Asimismo es importante destacar que la utilización de estas modalidades significó el desconocimiento del vínculo laboral y por tanto enmarcar las relaciones entre el Estado empleador y sus trabajadores en el marco del régimen comercial.

A partir de ello podemos sugerir la hipótesis de que este tipo de medidas, más allá de los argumentos oficiales, tuvieron la finalidad de atacar la base de sustentación de algunos de los gremios más combativos que se encontraban en el ámbito público (no solamente la administración, también salud, educación, etc)<sup>2</sup>.

La implementación del Sistema Nacional de Profesión Administrativa (SINAPA) fue otra medida de alto impacto en las relaciones laborales del Estado. En 1991 impulsado por la UPCN se armó este sistema que incorpora un plan de carrera en la función pública con el objeto de crear un nuevo ordenador sistémico de la carrera administrativa a fin de contribuir al logro de la profesionalización de la función pública (Reymondes, 2003). Si bien encuadra sólo a alrededor de 30.000 empleados públicos, generó fuertes debates entre los dos sindicatos nacionales. La ATE lo cuestionó principalmente por sostener que era utilizado como una herramienta política de UPCN, puesto que le atribuían a ellos la discrecionalidad de su uso. Pese a esto el SINAPA se implementó y resultó desde el punto de vista del gremio perteneciente a la CGT, un logro fundamental, que había constituido desde largo tiempo una muy importante reivindicación.

Las relaciones laborales en el Estado argentino poseen una característica casi única en el mundo, un Convenio Colectivo de Trabajo, *rara avis* en los escenarios estatales en general. La firma de un convenio constituyó otra reivindicación histórica de estos dos sindicatos, de hecho fue una política lanzada conjuntamente desde fines de los años '80 en el Congreso Nacional de la mano de los diputados sindicales, fundamentalmente a través de Germán Abdala (carismático dirigente de la ATE que se convirtiera luego de su temprana muerte en una figura de culto para su organización). Sin embargo, pese a su aprobación en el congreso en el año 1992, el primer convenio colectivo fue rubricado por el gobierno de Menem y la UPCN a través del decreto 66/99 al final de la década, y fue resistido por la Asociación de Trabajadores del Estado, quien no sólo no lo refrendó sino que constituyó una fuerte oposición al mismo denunciándolo judicialmente. La ATE fundó su posición en el hecho de que el convenio incluía cláusulas flexibilizadoras, como la polifuncionalidad y la movilidad en el cargo y geográfica.

---

<sup>2</sup> En ese sentido es de destacar como la conflictividad laboral del sector público bajo durante el periodo 90-94, lo que se explica por el proceso de privatizaciones que fue reduciendo la base potencial de conflictividad laboral (Gómez 1996)

El enfrentamiento en que se vieron colocados los dos sindicatos a partir de las transformaciones de su ámbito de injerencia, no responden a cuestiones de carácter aleatorio, muy al contrario obedecen a modos pronunciadamente distintos de percibir sus responsabilidades, que es lo que intentamos desarrollar en este artículo. A continuación nos ocuparemos de uno de los elementos que contribuirá a la comprensión de los diferentes papeles actuados por estos gremios ante las políticas neoliberales y que se relaciona con los orígenes y la historia de cada uno. Al menos toma ese cariz en la explicación que los propios dirigentes hacen de sus posicionamientos durante el periodo.

### **3. Antecedentes sindicales.**

La búsqueda de material que permita reconstruir la historia de los dos gremios que nos competen en este artículo merecería de una investigación específica, debido a la escasez de material sistematizado de los sindicatos y a la escueta bibliografía que existe al respecto. En ese sentido la centralidad de los gremios industriales durante largas décadas en nuestro país así como el papel secundario que hasta los 80 y 90 le tocó desempeñar a las organizaciones sindicales estatales, hace que ocupen solo unas pocas líneas en los trabajos que abordan la historia sindical en Argentina.

A pesar de estas dificultades creemos que es ilustrativo y arroja luz sobre algunos aspectos particulares, aunque no agotan ni mucho menos la explicación, observar el origen de estas agrupaciones, así como lo que cada una de ellas pretendía representar. Desde nuestro punto de vista es importante visualizar la génesis de las organizaciones, pero además adquiere relevancia en la medida en que una determinada lectura del pasado –de cada organización sobre sí misma, pero también sobre su competidora- es convocada en la búsqueda de una suerte de identidad “genealógica”, y es resignificada en función de las cosmovisiones del presente y de los proyectos futuros.

La *Asociación de Trabajadores del Estado*, fue creada en 1925 y adquirió la personería gremial n° 2 en el año 1937. Tiene su origen entre los trabajadores de los astilleros, específicamente de los talleres de la Dirección de Navegación y Puertos de la Capital, y posteriormente se expandió entre los marineros de las dragas del Ministerio de Obras Públicas hasta hacer pie en la dirección de Arquitectura (Parcero, Calello 2004).

Este sindicato que durante los años '80 y '90 asumió un rol protagónico como opositor al gobierno de Carlos Menem, destacándose por su fuerte posicionamiento ideológico, así como por sus concepciones de: ruptura con el partido peronista, con el gobierno, y por su concepción del rol del Estado; no siempre asumió ese papel. Por el contrario, la dirección anterior a la conducción de Víctor de Gennaro, encabezada por Juan Horvath –e incluso anteriores- estuvo signada por un posicionamiento más

negociador, en términos de su relación con el gobierno. O en palabras de los propios dirigentes "... era un sindicato que todavía arrastraba la concepción bastante burocrática de que el sindicato del Estado tenía que ser necesariamente afín al Estado, (...) era un sindicato de gestiones..."

Es así que se evidencia un proceso de fuerte ruptura en sus posicionamientos a partir del triunfo de la lista verde de ANUSATE en 1984. Esta agrupación que surgiera durante la dictadura y lograra hacerse con la dirección del gremio en las primeras elecciones luego de terminado gobierno de facto, generó un cambio ostensible en las concepciones y prácticas del gremio.

Por su parte *la Unión Personal Civil de la Nación* (UPCN) fue creada 1948, durante el primer gobierno peronista, con la finalidad de agrupar al personal jerárquico de la administración pública (Martuccelli, Svampa; 1997), y tiene su antecedente inmediato en la Liga de Empleados Públicos, cuya creación se remonta a los primeros años del siglo XX. Esta liga actuó como sindicato oficial durante el gobierno de la Revolución de Junio de 1943 -a través de la introducción del Estatuto del Servicio Civil para la Administración Nacional- expedido por el gobierno para reglamentar el empleo público; y operó como un filtro informal de denuncias y suspicacias políticas (Orlansky, 2001).

Durante el periodo que duró la última dictadura, este sindicato como la mayor parte de las organizaciones obreras, estuvo intervenido, en este caso por la marina. La recuperación del gremio a la vuelta de la democracia, fue a manos de la lista blanca hoy encabezada por Andrés Rodríguez, quien lo conduce desde hace dos períodos.

Ya desde el surgimiento de la ATE en 1925, se realizaron fallidos intentos de unificación de este gremio con la Liga de Empleados Públicos, orientados a consolidar un frente que representara a la totalidad de los trabajadores del ámbito nacional. En 1928, luego de esos sucesivos fracasos, se comienza a evidenciar una disputa por la representación de ciertas capas intermedias de trabajadores estatales.

La distinción en el surgimiento de estas dos organizaciones, es elocuente en términos de las representaciones pretendidas. Como comentamos más arriba en los orígenes de la representación sindical de los trabajadores del Estado, encontramos un corte horizontal que posee pocos precedentes en la historial sindical argentina, distinguiendo entre trabajadores manuales y empleados administrativos (un antecedente relevante es el de los trabajadores ferroviarios, divididos entre la Fraternidad y la Unión Ferroviaria). Tanto es así que durante sus primeros años, los estatutos de la ATE prohibían expresamente la afiliación de trabajadores que **no** estuvieran directamente vinculados con el trabajo manual. Si bien esta distinción originaria no tardó en perder vigencia, dando lugar rápidamente a una disputa por la representación de todos los trabajadores estatales entre la ATE y la UPCN, marcó una huella profunda en la construcción de la identidad histórica que los gremios hacen de sí mismos en la actualidad.

Ahora bien, las diferencias entre ATE y UPCN tomaron un carácter de fuerte oposición a lo largo de la última década, donde la radicalidad de las reformas estructurales encaradas por el gobierno de Carlos Menem, polarizó posiciones ubicando a cada uno de estas organizaciones en los extremos del arco negociación-oposición. Sin embargo, las décadas anteriores no estuvieron signadas por una confrontación tal; por el contrario cuentan con una larga trayectoria de acciones comunes. Particularmente el gobierno de Raúl Alfonsín los encontró liderando las protestas por mejora de salarios, condiciones de trabajo y contra la política económica en general. Los gremios estatales adquirieron un rol protagónico a partir de 1985 en relación al sector privado, producto fundamentalmente del deterioro del poder adquisitivo de los salarios de los empleados públicos, así como los planes de reforma del Estado encarados por el gobierno radical. A tal punto que en 1988 el 72 por ciento del total de los conflictos fueron encabezados por ATE y UPCN (Orlansky 1995).

Como ya hemos mencionado, el cambio en la estructura económica operada en la Argentina en las últimas tres décadas, trajo aparejada un cambio en el poder relativo de los sindicatos tanto hacia el exterior como hacia al interior del movimiento obrero. Si durante las décadas de lo que podríamos llamar el modelo Nacional-Popular las organizaciones vinculadas a la producción industrial desequilibraban el fiel de la balanza; el modelo neoliberal que devastó progresivamente a la industria local deterioró a su vez a los sindicatos que representaban esos sectores, ello sumado al gran número de empleados públicos, así como al lugar estratégico que ocupan y las reformas con que se vieron afectados, contribuyeron a ubicarlos durante los 90 en posiciones de mayor poder relativo en el movimiento obrero. De tal modo que la UPCN ocupa un destacado lugar en la CGT, y la ATE es el sindicato que impone su impronta a la CTA.

El intento de colocar a estos sindicatos en una proyección histórica puede acarrear algunos inconvenientes, dado que es patente que su derrotero no es lineal, sino que está atravesado por idas y vueltas, reagrupamientos, vaivenes, etc. No obstante es posible arriesgar, en vistas de sus características algunas líneas de continuidad. De esta manera el propio surgimiento de la UPCN en 1948 lo inscribe en una lógica histórica íntimamente relacionada con el gobierno peronista, y con las características generales que adquirieron los sindicatos por aquel tiempo. Una estructura centralizada y marcadamente vertical, y un liderazgo definido que se mantiene a lo largo de los años, son algunos de sus elementos organizacionales “típicos”. Desde el punto de vista de sus prácticas, la UPCN también se inscribe en una lógica “peronista”, sobre todo si prestamos atención a su relación con el gobierno, con el partido justicialista, y a su fuerte rol gremial en cuanto al desarrollo focalizado en aspectos materiales tales como obra social, turismo, etc...

De la misma manera que con la Unión Personal, encontramos un cierta cercanía entre algunas de las características de la ATE y la de ciertas corrientes del sindicalismo preperonista. El hecho de su surgimiento en 1925, es ya una evidencia de ello. Es posible entonces, tender algunos puentes entre las posiciones más “autonomistas” respecto al Estado y a los partidos políticos (en adelante el justicialista), que encontramos en este

sindicato, con las posturas asumidas por la corriente “sindicalista” de principios de siglo, así como por tendencias socialistas. Incluso manifestó una posición autónoma respecto de las centrales sindicales que fueron proliferando en el mundo gremial de principios del siglo pasado; hasta la fundación de la CGT en 1930 prácticamente no se planteó la discusión sobre la incorporación a ninguna de ellas. Por otro lado, la ATE en sus orígenes participó de los intensos debates que se desarrollaron respecto del rol sindical, así como del lugar que estas organizaciones debían ocupar en las estructuras económicas y políticas.

La génesis y el desarrollo histórico de las organizaciones van forjando inevitablemente su identidad, y aunque no implican determinaciones de ningún tipo contribuye a explicar algunos elementos que no se visibilizan si no se los coloca en una perspectiva histórica temporal. En el siguiente apartado, intentaremos dar cuenta de las características que adquieren discursivamente la representación, según la entienden hoy los dirigentes de la Asociación de Trabajadores del Estado y de la Unión del Personal Civil de la Nación.

#### **4. Modelos de representación**

Como mencionamos algunos párrafos más arriba, la ATE tiene su origen en los trabajadores portuarios del litoral, y los oficios enmarcados en la órbita del Ministerio de Obras Públicas (MOP), a condición de que estuvieran directamente relacionados con el trabajo manual, es decir, en su surgimiento poseía una identidad fundamentalmente obrera. Esta condición duro pocos años, y breve tiempo después fue ampliándose la representación hacia sectores vinculados con el trabajo más “administrativo”, esto se vio maximizado con la pérdida por parte del Estado durante el gobierno de Carlos Menem, de la gran mayoría de las empresas públicas, incluyendo fabricaciones portuarias, fabricaciones militares, minería, etc... (el caso de las minas de Río Turbio es un caso de identidad paradigmático de la ATE, puesto que después de su concesión su sindicato siguió afiliado a la Asociación, pese a pertenecer a manos privadas). A partir de este desprendimiento por parte del Estado, la ATE desarrolló más su trabajo en los sectores de las administraciones regionales, tanto de provinciales como de municipales. Pese a todo este proceso el sindicato continúa identificándose fuertemente con la idea de trabajador “obrero” y diferenciándose de la de empleado o personal civil.

Esta marcada identificación a la que refieren constantemente sus dirigentes, no deja de ser llamativa al observar la conformación del personal del Estado tanto nacional, como provinciales; sobre todo si se toman en cuenta los sectores donde suele reclutarse el grueso del empleo público, en el que priman los sectores medios, en muchos casos jóvenes, con formación universitaria o estudiantes, y que suelen ingresar al Estado como un paso intermedio. La impronta “obrerista”, no obstante, adquiere su coherencia en la concepción que el gremio posee sobre la representación, y sobre el rol sindical en general, así como sobre su proyecto político.

La UPCN por su parte tiene mayor peso en la administración nacional, y aspiró a esa representación ya desde sus orígenes. Desde su propia denominación como “personal civil” hallamos prueba de esto, lo que está íntimamente relacionado con las percepciones desarrolladas en torno al rol del Estado, como veremos más adelante. No obstante - al menos desde sus relatos- no se encuentra en esta organización una oposición entre los conceptos de trabajador y empleado

Si bien las diferentes dimensiones en las que pueden pensarse las concepciones sobre la representación sindical se encuentran interrelacionadas, a los efectos de este trabajo establecimos una distinción de carácter analítico, que estructurara el presente apartado de la siguiente manera: 1) la concepción sobre el Estado, 2) la concepción sindical o rol sindical, 3) la relación con el Estado- patrón, y finalmente 4) las concepciones sobre el gremio competidor.

#### 4.1 Concepción sobre el Estado:

Para la ATE, el Estado es un actor social y político fundamental, con un rol inalienable de articulador de las relaciones sociales, de distribuidor del excedente y de garante de derechos laborales y sociales. La entidad estatal es concebida como una herramienta imprescindible del cambio social, y representa por tanto un espacio de disputa para los distintos sectores sociales (Cross y Diana Menéndez, 2004). Esta conceptualización remite fuertemente al rol que desempeñó el Estado en la Argentina durante el período de lo que podríamos llamar el modelo nacional-popular, y por tanto destaca su capacidad de ser el órgano de redistribución capaz de componer las desigualdades producidas en la esfera de la sociedad civil.

*“recuperar la importancia del laburo del Estado, y del Estado como productor y el Estado como garante de determinados derechos sociales”* Damián, dirigente de capital - ATE

*“esta concepción de la sociedad civil es una concepción del sistema, entonces nosotros somos sociedad civil que no tenemos derechos políticos; está la sociedad civil, la sociedad política y la sociedad económica, entonces la sociedad económica son los grupos que tienen la conducción y la propiedad del mercado como espacio de construcción de esa sociedad económica, y son absolutamente monopólica en su concepción de construcción ..., la sociedad política en realidad termina siendo un esquema estructural que es instrumento de los poderes, y hay dos posibilidades de poderes o esa sociedad económica o esa sociedad civil si se organiza de una manera distinta, entonces la sociedad política de alguna manera sensibiliza esta doble relación de fuerzas, y esa sociedad política donde se sensibiliza este equilibrio o desequilibrio...es el Estado”* José, dirigente nacional ATE-CTA

En **UPCN** resulta bastante más difícil encontrar una concepción unívoca sobre lo que es el Estado. De origen netamente peronista<sup>3</sup>, se hallan una serie de reminiscencias que refieren a una concepción cercana a la “comunidad organizada” que pregonaba en su primera versión el peronismo. Caracterizada por una marcada intervención del Estado como articulador de los sectores sociales, y superador de los intereses en pugna entre el capital y el trabajo. Desde esta perspectiva el Estado cumple un rol impostergable en las sociedades modernas.

*“El agónico panorama de la economía reclama una estrategia nacional frente a la globalización. Ya lo hemos dicho: no se trata de oponerse a la historia sino de crear un futuro que nos contenga a todos. Pero nada de eso podrá hacerse sin Estado. Un Estado inteligente capaz de promover organizar y capitalizar el conocimiento de su material humano”* Andrés Rodríguez, Secretario general UPCN

Pese al mencionado origen, y su impronta peronista, este gremio adhirió cercanamente a las concepciones de Estado y la sociedad elaboradas por el “modelo neoliberal” hegemónico de la última década del siglo XX. En ese sentido y con una postura pragmática, la Unión Personal viró sus concepciones sobre el Estado hacia una percepción más funcionalista del mismo, en la cual éste viene a cumplir un rol más ajustado y profesionalizado, una idea muy cercana al Estado como administrador de “asuntos comunes”. En definitiva, podríamos afirmar que esta organización se posiciona en el confuso espacio que se ubica entre las concepciones de origen keynesianas y las neoliberales, estableciendo un arco más o menos contradictorio. Sosteniendo por un lado la necesidad del Estado, -no ya como interventor directo en la economía y como fuerte regulador de las relaciones sociales en general, sino más adaptado a los tiempos de la globalización, “sin oponerse a la historia”-, y por el otro avalando -en términos generales- las transformaciones que este sufrió y que tuvieron como consecuencia su achicamiento y su disminución en su capacidad de intervenir y regular.

*“A mi me tocó aplicar digamos el tema de reforma del Estado el tema de la aplicación de todas las normas de reforma del Estado en la secretaria de cultura de la Nación. (...) entonces en realidad se profesionalizó la secretaría de cultura, esa reforma del estado le permitió tener otro perfil, empezar a tener concursos, recategorizar a la gente, **en ese momento fue un gran beneficio**”* Marcelo, dirigente nacional UPCN

*“El tema de definir la Reforma del Estado está dado fundamentalmente por una concepción, y la concepción que debe regir la reforma en este caso debe ser **obtener la mayor eficiencia posible** del Estado. Somos concientes de que, lógicamente, la eficiencia del Estado debe traer como consecuencia **la reducción del gasto**, además necesario para el **ahorro público**, pero de cualquier manera no se puede convertir en el eje, porque si no la relación se invierte, es decir, si reducimos específicamente gastos*

---

<sup>3</sup> como ya hemos visto la UPCN como tal fue creada en 1948 promediando el primer gobierno de Juan Perón

*bajo cualquier situación o sin medir que consecuencias eso puede traer, indudablemente no estamos haciendo bien las cosas. **Lo que se debe hacer es desarrollar un Estado con servicios de excelencia para la comunidad**". Andrés Rodríguez, secretario general UPCN*

Cabe reparar en la curiosa tensión que se produce entre lo esgrimido por el máximo referente de la UPCN sobre la reforma del Estado, y la representación de los intereses de los trabajadores estatales afectados por ella. Puesto que destacar la necesidad de la reducción del gasto, del ahorro público, etc, perspectiva propia del funcionariado oficial (en nuestro caso representante del empleador), parece entrar en fuerte contradicción con las necesidades inmediatas del sector laboral que se pretende representar.

#### 4.2 Concepción sindical.

En este apartado nos preguntamos sobre el “para qué” de la representación, cual es su contenido, según lo entienden ambas organizaciones sindicales.

La Asociación de Trabajadores del Estado ha estructurado su política desde la nueva conducción asumida en el 84 en adelante, en función de tres principios vertebradores: autonomía de los partidos políticos, autonomía del poder político – Estado, y autonomía de los grupos económicos. Lo que se pretende de esta manera es diferenciarse del recorrido histórico llevado a cabo por la amplia mayoría de las organizaciones sindicales, al menos desde 1946 en adelante, que con la CGT a la cabeza desarrolló durante los gobiernos peronistas una vasta y estrecha relación con el partido justicialista, y fundamentalmente con el gobierno. Esta vieja conducta generó un cisma vertiginoso durante los 90 al quedar vinculado a un gobierno de extracción Justicialista, pero que operó fuertes transformaciones de carácter neoliberal. La asociación entre el peronismo y la CGT que convirtiera a esta en columna vertebral de aquel, es de ese modo, la carga de la que la ATE quiere deshacerse, así como de la consecuente cercanía en la relación que se establece con el partido peronista en el gobierno.

Si bien el peronismo ha dejado de ser el canal de expresión política exclusivo del movimiento obrero organizado, y la ATE (y la CTA) pretenden escapar de esa impronta, no dejan de ser tributarios de esa tradición política. En primer lugar la mayoría de sus dirigentes provienen de una larga militancia peronista, en segundo término la propia organización reivindica muchos de los elementos de la tradición peronista (tales como la figura emblemática de Evita), y se consideran por tanto herederos de muchas de sus experiencias históricas.

Desde el punto de vista organizativo -el “como” se ejerce la representación-, se pretende llevar adelante un proceso democratizador del sindicato a través de elecciones directas y secretas de los trabajadores. Orientadas asimismo a generar un sindicato marcadamente participativo, que se terminará convirtiendo en muchos casos en el canal

de militancia de una cantidad de desencantados del sistema político partidario tradicional. En este sentido, la apuesta del gremio trasciende lo meramente sectorial y apunta a la generación de un movimiento político y social que se comienza a vislumbrar y que está en el horizonte de la central obrera de la que ATE es principal referente: la CTA.

*“la construcción nuestra en la definición de “la fabrica es el barrio”, es que crezca la CTA en todo el territorio nacional y adentro de la CTA, que crezcan todas las organizaciones, que crezcan los estatales, los de ATE, los de CTERA, que crezca la FTV, pero todos construyendo la identidad CTA porque ninguna por si misma va a resolver los problemas sectoriales, no hay salida, no hay destino para las cosas sectoriales, no hay destino para el país ni para el pueblo..” Cristian, dirigente nacional ATE-CTA*

Este carácter esencialmente político que pretende impregnar ATE a su representación y a sus afiliados, es muy notorio y está en la base de su diferenciación con el gremio con el cual se disputa la representación del sector público: UPCN. En efecto, se desprende de sus prácticas y posturas, la función que este gremio quiere otorgarle al afiliado, un marcado rol militante, de trabajador comprometido con la transformación de la realidad, y donde la ética del militante sea eje rector de sus comportamientos y de su identificación, a tal punto que en muchos casos se vuelven rehenes de esas posturas en cuanto a la posibilidad de defender intereses de sus representados o de desarrollar la organización.

*“y nosotros no con una falsa utopía sino convencidos de que había que tener por lo menos frente a la gente una actitud decorosa, sobre valores, principios, aunque no nos permitiera eso avanzar en la demanda de las conquistas de la gente porque cada día íbamos perdiendo más pero por lo menos nunca tuvimos que avergonzarnos de haber sido cómplices de ninguna de estas cosas ¿no?” Horacio, dirigente nacional - ATE*

*“yo te puedo decir: que loco no cuando tenés principios muy válidos la gente en realidad se caga..., pero bueno es lo que hay (...) Tenemos la mirada tan larga que a veces es un quilombo entendés, pero bueno uno intenta imponer algunas líneas, desarrollar algunas líneas” Damián, dirigente Capital Federal – ATE*

En franco contraste con muchas de estas posiciones la UPCN, posee un perfil sensiblemente menos “ideologizado”, y en tal sentido, menos orientado a un proyecto político mas amplio de transformación social. En efecto, sus concepciones respecto de lo que un organización sindical debería ser, resaltan su especificidad gremial, su rol de administrador de recursos de los trabajadores, y su función de otorgarle la mayor cantidad de beneficios posibles que les permitan acceder a una mejor calidad de vida.

*“lo importante en esta actividad es que vos lo que hacés.., como lo trasladás en beneficio al trabajador. Al que vos representás. Porque de última vos lo que le estás*

*cuidando son sus aportes. Vos no es que estás usando sus aportes como a vos se te antoja. Se los estás administrando”. Carlos, dirigente nacional- UPCN*

*“Acá lo primero que está y lo que no se negocia y lo que no se transa, lo que no entra en ningún tipo de discusión ni a cambio de nada es la mejora, tanto salarial como cualquier tipo de mejora. Nosotros estamos para hacer pasar al compañero las 8 o 9 horas que está acá adentro lo mejor posible, lo otro se pelea en otro ámbito, pero acá lo que quiere la gente es que nosotros estemos al lado de ellos, y el objetivo es ese.” Mariana, dirigente capital federal, UPCN.*

Este gremio, ya lo hemos comentado, sostiene muchos de los valores del sindicalismo “tradicional” peronista. Tales como una fuerte vinculación con el partido justicialista, (al menos con algunas de sus corrientes internas), y una marcada orientación hacia el relacionamiento político (con el Estado). Esta lógica es perfectamente coherente con la concepción sindical que esta organización pregona. Desde su punto de vista el rol del sindicalismo es ante todo el de representar sectorialmente los intereses de los trabajadores, fundamentalmente en el marco de las relaciones laborales. Es decir, si bien es insoslayable el papel político que desempeñan todas las asociaciones sindicales, no se encuentra entre sus objetivos declarados, ni entre las líneas ideológicas “bajadas” hacia sus representados, el desarrollo de una formación política orientada a objetivos que trasciendan lo sectorial, lo organizativo y las reivindicaciones mas directamente relacionadas con el trabajador estatal.

*“Lo importante para una organización es que pueda haber, un alto grado de orgánica, de trabajo solidario, participativo, de debate, pero de debate sin el cuestionamiento por cuestionar, sin el cuestionamiento ideológico. Acá no se pone en juego el gremio por cuestiones políticas, más allá que también se tienen posiciones políticas, pero siempre se preserva la figura de lo gremial. (...)La historia de en realidad de los que es UPCN yo la puedo sintetizar en querer y en el haber peleado por una carrera en el Estado”. Carlos, dirigente nacional -UPCN*

En el mismo sentido, los dirigentes de la UPCN destacan el lugar de la negociación para un sindicato que coloca lo gremial en la cumbre de reivindicaciones, y que se encuentra a tono con su perfil relacional.

*“para nosotros el conflicto es el fracaso porque cuando vos vas al conflicto es porque fracasaste en la negociación. Lo que pasa es que acá lo han querido imponer como una mala palabra, que la negociación es algo turbio, sucio, por debajo de la mesa, no. LA negociación es una situación civilizada.” Carlos, dirigente nacional- UPCN*

Este último punto nos conduce directamente al apartado que sigue, y que tiene que ver con la relación con el Estado.

#### 4.3. Relación con el Estado

La autonomía con respecto al Estado es una de las banderas más anunciadas por ATE, motivada por la necesidad de diferenciarse de las prácticas comunes del sindicalismo en la Argentina durante los últimos 60 años, y por la necesidad de romper con su propio pasado. Y particularmente por la carga histórica que acompaña a los sindicatos estatales, que se encuentran en una posición ostensiblemente más permeable a una intimidad en la relación con el Estado. La especificidad del ámbito estatal como espacio laboral, refuerza la potencialidad relacional, por la inmediatez de esa relación, marcada por el rol de patrón que el Estado cumple en estos casos y que por tanto requiere de la presencia constante en la mesa de negociaciones.

Por otro lado, desde el punto de vista del trabajador estatal y consecuentemente de sus organizaciones de representación sectorial, la “responsabilidad” que se genera en el ámbito público es marcadamente diferente de la que potencialmente puede generarse en el ámbito privado. ¿Que queremos decir con esto? las formas de resistencia en que se expresa el trabajo asume un cariz diferente en una relación salarial en donde la contraparte no es –directamente- el capital. En ese sentido, para una organización que entiende al Estado como un actor fundamental del juego político y social, con un rol indelegable, y como una herramienta de cambio, la relación con él, estará signada por esta lógica. Lógica que adquiere un carácter eminentemente político, donde en muchos casos los aspectos sectoriales se verán afectados o se encontrarán atravesados por los aspectos políticos de esa relación.

Conviene introducir el concepto desarrollado por Pizzorno (1968) de “intercambio político” puesto que consideramos que es bastante explicativo de los procesos que se desarrollan en la negociación en el ámbito del Estado: espacio eminentemente político. Este autor sostiene que a diferencia de lo que sucede en la negociación colectiva clásica entre patrones y trabajadores donde se intercambia beneficios por continuidad del trabajo (levantamiento de huelgas), en el intercambio político lo que se intercambia es consenso de apoyo, “el poseedor de bienes (el gobierno) esta dispuesto a intercambiarlos por consenso social (...) El intercambio pasa a ser político cuando la amenaza es de destrucción del consenso social mas amplio o del orden social”.

Creemos que este concepto permite observar más claramente cual es el tipo de negociación fundamental que se desarrolla en la esfera pública, donde lo que esta en juego durante el conflicto es mucho más que la continuidad del trabajo, dado que el conflicto se produce en el propio Estado, en el epicentro del poder político.

Compleja como observamos que es esa relación, tiene no obstante un punto de partida, una concepción desde la cual se posicionan las organizaciones para afrontarla. De las posturas de la ATE se desprende una pretensión de independencia, de autonomía.

*“(ATE en los 60) era un sindicato que todavía arrastraba la concepción bastante burocrática de que el sindicato del Estado tenía que ser necesariamente afín*

*al Estado (...) Ahí empieza a ser un sindicato de confrontación de enfrentamiento, de protagonismo, y terminan el sindicato de la nota, del pedido, de la formalidad del sindicato de gestión por un sindicato combativo” Horacio, dirigente nacional- ATE*

Esta posición que registró la estrategia definida en función del perfil del gobierno de turno, conlleva la dificultad al posicionarse frente a gobiernos que le son adversos, de generar una práctica netamente reactiva, colocando al sindicato a la expectativa, y al margen de una estrategia ofensiva que permita trascender una estructura refleja.

*“el análisis político no se hace sobre la posibilidad de una política propia sino de cómo te relacionas con el gobierno, porque lo que estas acostumbrado es a reaccionar en función de lo que el gobierno actúa. Entonces hoy está eso confuso y entonces la crisis está ahí”. Gustavo, dirigente nacional, ATE-CTA*

El punto de partida en esta perspectiva, para la Unión Personal Civil de la Nación, es su fuerte impronta relacional que ya hemos destacado. En línea con su tradición histórica, este sindicato considera imprescindible para llevar a cabo la representación de los trabajadores estatales, establecer una fluida relación con los gobierno de turno.

*“...nosotros tenemos un problema de definición, nuestra patronal es el Estado, o sea que cualquiera que venga nosotros tenemos que negociar con esa patronal (...) Por eso estuvimos en la reforma y creo que no nos salió tan mal, no nos salió tan mal” Marcelo, dirigente nacional - UPCN*

*“Ellos (ATE) lo ideologizaron (el convenio colectivo). Como se firmaba con Menem. No se daban cuenta que la verdadera responsabilidad que vos tenías que asumir era del trabajador. No era una situación política de a ver por qué lo firmás... juzgar con quién lo estás firmando. No me parecía porque... si de última vos me decías que estábamos en proceso militar sí te podés hacer ese cuestionamiento ético, pero estabas en una democracia. Vos estabas con un presidente que estaba elegido por el voto directo” Carlos, dirigente nacional- UPCN*

Un caso ilustrativo del concepto introducido más arriba de intercambio político lo observamos durante el periodo de las Reformas del Estado, donde el gobierno promotor de esas transformaciones desplegó una estrategia de búsqueda de consensos al interior del ámbito estatal que permitieron hacer viables tales planes, y lo encontraron, incentivos mediante, en la UPCN.

#### 4.4 Representaciones sobre el gremio competidor

En el escenario de las relaciones laborales, ámbito de regulación de la relación capital trabajo, se establece -en nuestro caso al menos- dos particularidades, de las

cuales solo abordaremos la segunda. En primer lugar la presencia del Estado como empleador, que vuelve más difusa y compleja la mencionada relación entre capital y trabajo, tema que excede las pretensiones de este artículo. Y en segundo término la existencia de dos instancias de representación de los intereses del trabajo, esto complejiza naturalmente las relaciones laborales por una diversidad de razones.

Es insoslayable que las estrategias desplegadas por parte de los sindicatos orientadas a lograr la participación entre sus representados, se encuentran influidas por la existencia de un competidor en la representación<sup>4</sup>. Algo similar sucede con las prácticas orientadas a la relación con la patronal, mucho en las instancias de negociación pero fundamentalmente en las de conflicto. En efecto, las posiciones adquiridas en torno a la mesa de negociación tomarán muy en cuenta la presencia y posiciones del *otro-par*; pero en el conflicto, donde se ponen en juego muchos de los recursos movilizables de una organización, tanto materiales como simbólicos, el papel que desempeñen cada uno de los sindicatos es determinante. La intensidad del conflicto, su permanencia, su sostenibilidad, su resolución, dependerán de las alianzas que construyan, entre sí o con su empleador, de la coherencia de acciones, del compromiso asumido por cada una en la acción conjunta, así como de la coherencia de objetivos a alcanzar. Los cuales –vale la pena aclararlo– no están prefijados, y son función del programa estratégico trazado por cada organización. El extremo en este arco de posibilidades, es la puesta en conflicto de uno solo de los sindicatos con la oposición del otro, que haría de la resistencia de los trabajadores involucrados una empresa imposible.

Lo expresado hasta aquí nos lleva directamente a desarrollar otro elemento que consideramos imprescindible para comprender las prácticas de las organizaciones: las concepciones que desarrollan de su “par representacional”.

Si bien como ya hemos visto, ATE y UPCN arrastran cierta adversidad casi desde sus orígenes por razones de identidad y de representación, también acarrearán una larga historia de acciones coordinadas y representaciones compartidas. En tal sentido, es evidente que las concepciones que cada uno elabore sobre su “par representacional” serán sumamente dinámicas y se transformarán –entre otros motivos– en la medida que lo hagan las líneas internas hegemónicas.

Hecha esta salvedad, podemos encontrar una firme continuidad en estas concepciones desde el inicio de la década del 90 hasta la actualidad, producto de las posiciones tomadas por cada una frente al “modelo” establecido a lo largo de los últimos años.

---

<sup>4</sup> Esta competencia es muy singular y de carácter diferente de las desarrolladas por el capital hacia los trabajadores con el fin de reemplazar la necesidad de los sindicatos, tanto a través de oficinas de recursos humanos, con estrategias de identificación de los trabajadores con las empresas donde desarrollan su actividad

Así, desde el punto de vista de la Asociación de Trabajadores del Estado, la Unión del Personal Civil de la Nación es vista prácticamente como un enemigo, y muchas de las opciones llevadas adelante están signadas por la necesidad de diferenciarse de la UPCN, generando en este sentido como señalan Martucceli y Svampa (1996) una identidad por oposición.

*“Hay actitudes que tienen que ver con niveles de repulsión y que hay gente que se suma porque le da asco aquello, aunque no esté convencida. Hay mucho de identificarse por la oposición, más que por convicción”* Damián, dirigente capital federal -ATE

*“o sos corrupto o no sos corrupto acá y elegís el gremio, así de simple”* Carmen, delegada- Capital Federal- ATE

En primer lugar se la vincula directamente con el gobierno de Carlos Menem, y por tanto como los responsables del “éxito” de la reforma del Estado, por haber sido el pie de apoyo y la puerta de ingreso por donde se colaron las medidas reformadoras, otorgándoles la legitimidad necesarias para llevarlas a cabo.

*“en la época del menemismo la UPCN fue el punto de apoyo de toda la transformación y la entrega del Estado”* Horacio, dirigente nacional- ATE

*“(UPCN), la burocracia está muy relacionada con las conducciones políticas y por lo tanto rápidamente le dio una orientación de identidad política. Además de cómo nació, pero la práctica inclusive de sobrevivencia durante el proceso ..., en realidad esa práctica y esa identidad lo convirtió en que siempre es oficialista, con este tema del “diálogo”, esa es la teoría”.* Gustavo, dirigente nacional ATE-CTA

Ahora bien, la UPCN obtuvo a cambio de su aquiescencia en las reformas, algunas compensaciones, que en la medida que se debilitaban sus recursos de movilización, se incrementaban sus recursos organizativos y económicos (Etchemendy 2001). El gobierno de Carlos Menem le otorgó el manejo de la Obra Social (hoy Unión Personal) a esta agremiación, y le reconoció la representación del 72% de los trabajadores estatales lo que le permitió un mayor poder relativo en las mesas de negociaciones. Estas retribuciones conseguidas por la UPCN, debilitaron aún más en términos también relativos a la ATE, que interpretó estas medidas como un intento deliberado de debilitarla (y en algunos testimonios: de desaparecerla). Todo esto acrecienta más la animosidad de ATE hacia el sindicato que hoy ostenta una de las más poderosas obras sociales. Lo que obedece a que la administración de la obra social, representa una fuente inestimable de recursos: por un lado le permite el ingreso y manejo de una cuantiosa suma dineraria, pero también, y esto no es nada menor, es la puerta de ingreso de muchos trabajadores estatales a la afiliación, generando asimismo una suerte de círculo virtuoso: estos recursos le permiten a la organización la creación y gestión de toda una serie de “incentivos selectivos” tales como descuentos extraordinarios en medicamentos, guarderías para los hijos de los afiliados, centros de

recreación y esparcimiento, centros de capacitación, servicios de turismo, etc.... Tales incentivos empujan asimismo hacia una fuerte afiliación.

Además de por su cercanía con el gobierno, y su tendencia al relacionamiento político que está en las antípodas de lo expresado –al menos discursivamente- por ATE, esta organización cuestiona férreamente el modus operandi de la UPCN. Desde la acusación de practicas poco claras, hasta el funcionar como un sindicato de gestiones que fomenta la dependencia de sus afiliados en vez de apuntalar la participación.

*“ellos (UPCN) piden aumentos de salario y tienen una estrategia de reclamo diferente, entendés ellos arman enorme cantidad de carteles, plantean esto convocan a una reunión, rosquearon por arriba lo que van a arreglar y vienen e informan el triunfo o hacen una movilización para informar el triunfo de lo que sucedió, esta practica no es una práctica que promueva participación, esa práctica es una práctica que promueve dependencia y nosotros aspiramos a construir una cosa diferente” Damián, dirigente de Capital Federal- ATE*

Este último punto adquiere lógica sólo desde las concepciones a las que adscribe ATE, que posee un fuerte perfil ideológico, claramente orientado a un proyecto social y político (la CTA) cuyo horizonte es el cambio social. Como ya hemos visto, desde las posturas defendidas por la UPCN estas prácticas más “netamente gremiales” se inscriben perfectamente en su lógica de concepción gremial, donde se le otorga un importante papel a brindarle servicios a los trabajadores. Justamente desde este punto de vista para la UPCN uno de los principales problemas de su “otro-par” es su “excesiva ideologización”.

*“yo creo que el problema de los compañeros de ATE es su excesiva ideologización, y su excesiva participación en la cosa política que a veces los descoloca”. Marcelo, dirigente nacional- UPCN*

*“ATE convoca para informar a los compañeros a la salida de una comisión laboral, pero para a su vez llevarlos a una marcha, o sea...., pero es una estrategia que siempre fue así, allá ellos. Pero vos no podes agarrarte de los problemas cotidianos y los problemas de acá de casa para llevártelos a una marcha, es engañar a la gente”. Mariana, dirigente capital –UPCN*

Entonces, desde el discurso de UPCN se hace mucho hincapié en la diferenciación entre lo que es estrictamente sectorial (o gremial), y lo que posee un carácter mas ideológico-político, restringiendo su accionar al primer tipo de reivindicaciones, y cuestionando como “utilitarista”, “oportunista”, las practicas mas abarcadoras llevadas adelante por ATE en su afán de construir un movimiento social y político inclusivo de otros sectores tales como los desocupados. De tal manera que para el gremio afiliado a la CGT, representa un valor la construcción netamente sectorial.

*“hicimos una movilización, y eran laburantes genuinos. Sobre todo los de UPCN. Acá no hay militancia, ni.., acá hay laburantes genuinos(...) lo de ellos (ATE)*

*es mas ideológico, sobre todo en la construcción de sus cuadros, vos los ves marchando ...ya te digo con otro tipo de militancia, esta el PTS , dentro de la CTA confluyen partidos... ”. Carlos, dirigente nacional- UPCN*

A partir de sus estrategias de relacionamiento político, para la UPCN, es imprescindible la participación constante en las negociaciones con el poder de turno. Es para ellos el único lugar desde el cual se puede construir, y desde donde poder reivindicar los intereses particulares de sus representados. De allí, su fundamentación por haber participado en la reforma del Estado encarada por el gobierno de Carlos Menem, particularmente en lo que atañe a la reducción de personal. Para esta agrupación, no participar era una medida irresponsable, en ese sentido la postura meramente crítica asumida por ATE si bien no pagó los costos de la participación, tampoco sirvió para “salvar a nadie”.

En línea con lo planteado en el párrafo anterior, se le cuestiona a la agrupación perteneciente a la CTA, su constante confrontación con los gobiernos, actitud que no solo no construye, sino que desgasta a los trabajadores, argumentando que se embarca a la gente en un sinnúmero de movilizaciones que no conducen a ningún lado, por no tener objetivos claros o medios suficientes para llevarlos a cabo, produciendo altos grados de frustración en los participantes. Esta actitud conlleva también, -según el decir de los dirigentes de UPCN- una fuerte carga de desesperanza, que contrasta con el mensaje “esperanzador” que ellos declaman. Desde ese punto de vista, en la medida en que las posturas asumidas posean la constante de la confrontación abierta, el mensaje enunciado es el de “que todo esta mal”, y de esta manera se inhibe el mensaje positivo a que aspira la UPCN.

## **5. A modo de conclusión**

Lo que hemos pretendido aquí es aportar algunos elementos explicativos que permitan comprender el accionar tan disímil e incluso opuesto, que tuvieron los dos sindicatos que poseen injerencia en la esfera pública nacional. Si bien no realizamos un análisis de sus practicas concretas sino que nos nutrimos fundamentalmente de elementos discursivos, encontramos ya en esta instancia componentes fuertes de ruptura entre una y otra organización, con los cuales es posible realizar una categorización de cada uno de ellos en lo que a grandes perfiles respecta. Consideramos que tenemos aquí gremios que apuntan a objetivos marcadamente diferentes, y que ello obedece al desarrollo de marcos de percepción y formas de concebir la representación sindical muy distintos. En este sentido es que podemos afirmar, que la apuesta que enfrenta la Asociación de Trabajadores del Estado, posee un carácter ostensiblemente más amplio y que se orienta hacia un horizonte de cambio social, del cual lo sectorial es solo una parte, de manera tal que no es posible el cambio sectorial sin el cambio global. Por el contrario, la Unión del Personal Civil de la Nación es propietaria de un perfil mucho más orientado a las reivindicaciones particulares de su sector representado, y posee un

notable desarrollo de “incentivos selectivos” que van desde la obra social UP, hasta una importante estructura de capacitación. No obstante es insoslayable el carácter esencialmente político de sindicalismo, particularmente el que se despliega en el ámbito político por antonomasia: el Estado.

Como vemos, es posible entender mucho de lo ocurrido entre estos dos sindicatos a lo largo de los últimos 15 años, si atendemos a las concepciones y representaciones que sostienen cada una de ellas. Encontramos que desde las posturas fundamentales de lo que un gremio es o debería ser, de cual es el rol del Estado y como hay que relacionarse con él, nos podemos aproximar a las lógicas que orientan a cada agrupación, y que le otorgan un grado relativo de coherencia a las practicas realizadas.

Asimismo, las concepciones que estas agrupaciones desarrollan respecto de su “par representacional” refuerzan las posiciones asumidas, y remarcan la diferenciación. Hecho que adquiere una lógica específica en la competencia, es decir, en la medida en que se diferencian del otro, resaltan su “oferta” sindical, operando de esta manera como una suerte de publicidad, ante un publico que en este caso particular puede elegir entre dos formas de representación. En definitiva, la extrema diferenciación es en si misma también una estrategia, que adquiere su fundamento en el marco de la competencia por la representación.

### **Bibliografía:**

- ◆ Cross,C. y Diana Menéndez, N. : “Reforma del Estado, movilización social y agenda pública: un debate en torno a la actualidad de las discusiones clásicas en la Argentina contemporánea”, ponencia presentada en el II Congreso Nacional de Sociología, Buenos Aires 20 al 23 de octubre de 2004.
- ◆ Etchemendy, S: “Construir coaliciones reformistas: la política de las compensaciones en el camino argentino hacia la liberalización económica”, en Desarrollo económico n° 160, enero-marzo 2001.
- ◆ Fernandez, A: “Crisis y decadencia del sindicalismo argentino”, Editores de America Latina, Buenos Aires, 1998.
- ◆ Gomez, M: “La conflictividad laboral durante el plan de convertibilidad en la Argentina (1991-1995). Las practicas de lucha sindical en una etapa de reestructuración económica y desregulación del mercado de trabajo” en revista Estudios Sociológicos, UNQUI, 1996.
- ◆ Martucelli, D y Svampa, M: “La plaza vacía. Las transformaciones del peronismo”, Losada, Bs As, 1996

- ◆ Murillo, M: “Los sindicatos frente a la reforma en Argentina Mexico”. Trabajo presentado en el XIX Congreso de la Latin American Studies Association, Setiembre de 1995.
- ◆ Orlansky, D: “Política y burocracia, los últimos cincuenta años”. Ponencia presentada en el 5º congreso ASET, 2001.
- ◆ Orlansky, D: “Reforma del Estado, reestructuración laboral y reconversión sindical en el sector público”, en Aportes n° 6, 1996.
- ◆ Oszlak, O: “Quemar las naves o como lograr reformas estatales irreversibles” Trabajo presentado al IV Congreso Internacional de CLAD sobre Reforma del Estado y Administración Pública, Mexico, 19 al 22 de Octubre de 1999.
- ◆ Parcero, D y Calello, O: “Historia de ATE, Los pioneros”, ATE, 2004
- ◆ Pizzorno, A: “Intercambio político e identidad colectiva en el conflicto laboral”, en El resurgimiento del conflicto de clases en Europa Occidental a partir de 1968 II
- ◆ Poulantzas, N: “Estado, poder y socialismo”, Siglo XXI, España, 1980
- ◆ Reymondes, E: “LA particularidad del ámbito de participación en el Sistema Nacional de Profesión Administrativa: Argentina, 1991-2002”, ponencia presentada XXIV Congreso ALAS, 2003
- ◆ Rodríguez, A: “Desarrollar un Estado con Servicios de Excelencia para la Comunidad. Reportaje a Andrés Rodríguez”, en revista aportes n° 6, Otoño de 1996.
- ◆ Thwaytes Rey: “Ajuste estructural y reforma del estado en la argentina de los ‘90”, Realidad Economica, n° 160/161 Nov- Febrero 1999.