

Modos de politización de organizaciones de trabajadores en grandes empresas*

Paula Abal Medina

Desde diciembre de 2001 no pude parar de militar y si alguna vez me olvido de pelear entonces me abofeteo la cara como el inconformista según Morelli.

Patricio, delegado sindical
de *Call Center*, 25 años, 2008

PATRICIO REMEMORA UN personaje de *Rayuela*, de Julio Cortázar. Se trata de “el inconformista” quien, al menos *desde el punto de vista* de Morelli, tiene medio cuerpo metido en el molde y, sabiéndolo, usa su mano libre para liberarlo y sus ratos libres para dirigirla hacia los demás. Porque a veces las manos, libres, sí saben que pueden hacer la *historia* o algo de historia y así también *la hacen*.

Unos años atrás, quien escribe elegía otro epígrafe para comenzar un artículo: “porque los jóvenes somos como un pueblo sin cultura”, reflexionaba a mediados de 2001 una cajera joven de una cadena de supermercados tras la pregunta ¿por qué pensás que la empresa emplea tantos trabajadores jóvenes? Aún tengo grabada esa frase, su pausa, y finalmente enfática, como si la respuesta le descubriera de forma instantánea una realidad que la enojaba, casi gritando: “un pueblo sin cultura”.

Los muchos relatos de trabajadores de entonces delataban sin equívocos cuál era la *cultura en falta*. Como lo habían leído también Beaud y Pialoux (2000) entre los jóvenes de una automotriz en Francia, se trataba de la

* Este escrito se ha beneficiado con los comentarios de Elizabeth Jelin y Maristella Svampa. En el mismo sentido se agradecen las sugerencias brindadas por los evaluadores de *Estudios Sociológicos*.

imposibilidad de recrear y ejercitar prácticas de *resistencia*, de lucha y reivindicaciones sociales (Abal Medina, 2004a).

Entre una afirmación y la otra hay *distancias*. Más cortas si pensamos en la más antigua como un *grito* cercano en el tiempo *cronológico e histórico* al de diciembre de 2001, ese que irrumpió como *ruido* en las calles desde el recóndito aislamiento en el mundo privado (literalmente, desde los balcones de la propiedad privada)¹ y como *voz* organizada de trabajadores desocupados desde los piquetes en las rutas (Abal Medina, Battistini y Gorbán, 2002; Abal Medina, 2004b). En cambio, los lugares de trabajo no fueron entonces, como lo habían sido tantas otras veces, las fronteras desbordadas.

La espesura del tiempo parecía detenida en aquel 2001, previo a diciembre, entre aquellos que esta investigación se proponía estudiar y entre quienes viviéndola nos proponíamos investigarla. Como lo afirmaba Sartre: a veces los sujetos hablan “como desde una parada”, razonan postergando la posibilidad del mismo “movimiento” y “mirando a los niños” afirman “ellos lo verán, yo no”, el descubrimiento del porvenir queda entonces como suspendido (Sartre, 2004).

Mirando desde hoy, dos momentos pueden ser vistos como de ruptura en las continuidades y, de algún modo, las citas de estos dos trabajadores pretenden figurar cada uno de ellos: *la parada* como constatación de lo imposible de mediados de 2001 (“los jóvenes somos como un pueblo sin cultura”), y ese *devenir movilizad*o tras la experimentación de diciembre de 2001 como una oportunidad, el que se actualiza ensayando militancias cotidianas (“desde 2001 no pude parar de militar...”).

Desde 2001 es posible constatar cómo ese diciembre gradualmente se fue esparciendo hacia otros espacios y hacia adelante de formas complejas y heterogéneas. La historia comienza a significarse usándola y entre esos usos la recomposición empuja los procesos sociales. Los relatos mudos o el decir como inerte de los trabajadores entrevistados al comienzo de la investigación pueden, desde este *ahora*, ser leídos en clave de contraste, la transmisión generacional² se puede intuir intensificando cortocircuitos. Hay —como decía en otro lugar— proliferación de voces (Abal Medina *et al.*, 2008).

¹ Me refiero a los cacerolazos del 19 de diciembre de 2001, que tuvieron lugar en distintas ciudades de la Argentina luego de la declaración de “estado de sitio” por parte del Presidente de la Nación. El contexto de esa declaración era de récord de desempleo y pobreza, además de fuerte amenaza de represión social. Bajo la consigna “que se vayan todos”, las movilizaciones populares lograron, primero, la renuncia de ministros del gabinete nacional y, finalmente, la huida del Presidente de la Nación. Existen numerosos materiales sobre dichos acontecimientos y sobre su decantación en nuevos modos organizativos. Se recomienda la lectura de Svampa (2008).

² En especial se retoma el debate sobre las nociones de edad, clases de edad y generación

Desde 1976, año en que se inició la última dictadura militar en la Argentina, represión, pobreza y desempleo se combinaron con máxima eficacia disciplinando y pulverizando la existencia colectiva del trabajo en tanto sujeto antagónico al capital. Las experiencias de organización de trabajadores desocupados y los procesos asamblearios urbanos gestados a partir de las rebeliones de diciembre de 2001³ debilitaron la eficacia de esos dispositivos. Los conflictos en los lugares de trabajo comenzaron a volverse audibles a la par que se intensificaron los procesos de recomposición y articulación del trabajo.

En el presente artículo me propongo hacer un ejercicio de acercamiento al *lugar de trabajo* para visibilizar cómo se dirime y constituye una esfera de politicidad cotidiana en el marco de renovadas prácticas de resistencia y vínculo entre trabajadores. De qué formas se ensayan experiencias organizativas y cuáles son los rasgos preponderantes de estas “historias que no son todavía historia” (Bonfil Batalla, 1980; Gilly, 2006).

Los lugares de trabajo seleccionados son grandes cadenas de supermercados y grandes empresas de *call center* tercerizados. Estas empresas reúnen un conjunto de similitudes y diferencias que potencian el análisis investigativo. La principal similitud es la importante presencia de trabajadores jóvenes y que se encuentran sus planteles de personal encuadrados en los sindicatos regionales de empleados de comercio, todos ellos nucleados en una misma federación.⁴

Partiendo de estos rasgos comunes se define el estudio de tres modos organizativos diferentes. En primer lugar, el cuerpo de delegados de la principal cadena de supermercados de capital argentino a nivel regional, cuya organización replica la verticalidad más característica de las estructuras sindicales nacionales pero con la tonalidad que el neoliberalismo imprimió a buena parte del sindicalismo local, que da lugar a la noción de “sindicalismo empresarial”. En segundo lugar se analiza la organización de una comisión interna de delegados sindicales a nivel de un solo establecimiento de la cadena de supermercados Wal Mart. En este caso, el interés reside en analizar el modo de politización gestado a partir del enfrentamiento de esta organización de base con la estructura verticalizada del sindicato de la región. En tercer lugar se

analizado por Martín Criado (1998), y ciertas relecturas de la noción de generación de Mannheim (1990).

³ Resulta interesante citar las declaraciones del entonces Secretario General de la Central de Trabajadores Argentinos, Víctor de Gennaro, quien definía los sucesos de movilización del 19 de diciembre como el verdadero “fin de la última dictadura militar”.

⁴ Federación de Empleados de Comercio y Servicios (FAECyS). Esta organización sindical agrupa a casi un cuarto del total de trabajadores convencionales del país. Para profundizar sobre la FAECyS se recomienda el trabajo de Martuccelli y Svampa (1997).

analizan distintas experiencias de organización clandestina en distintos establecimientos de grandes empresas de *call center*.

La elección de estos casos permite ilustrar los modos de politización que resultan de tres tipos de movimientos de organización del trabajo: las dos primeras se dirimen en el marco de la forma sindical; la tercera, en cambio, “por fuera” de dicha forma, gestando modos no-institucionalizados de organización de los lugares de trabajo.

En conjunto, los casos seleccionados posibilitan destacar dos cuestiones centrales del mundo del trabajo contemporáneo: por un lado la vigencia de lo que una tradición de las ciencias sociales denominó *carácter paradójico y reversible* de la forma sindical,⁵ aludiendo a la imposibilidad de saturar la significación de esta institución, destacando la dualidad que la atraviesa entre adaptación y oposición, integración y resistencia, reproducción y cambio. Diversas experiencias históricas del sindicalismo podrían nutrir su funcionalidad para reproducir el orden y a la vez para fundar intensos procesos de transformación social. Es esta indeterminación la que queremos mantener como clave interpretativa de las experiencias que serán analizadas. Por otro lado, además del carácter paradójico que atraviesa la forma sindical, es cierto que las profundas transformaciones sufridas en el mundo del trabajo muestran también sus *límites* y la necesidad de analizar qué cambios requiere esa forma organizativa para vehiculizar procesos de resistencia y solidaridad entre trabajadores. En momentos en que la precarización se ha transformado en la iluminación general de la existencia del trabajo como sujeto social se vuelve imperativo pensar nuevas formas sindicales para los tiempos que vivimos.⁶

A partir de este terreno de reflexión teórica se utiliza la noción de “modos de politización”, tal como fue definida por Christine Buci-Glucksmann en los debates marxistas europeos de finales de los setenta. Dicha noción nos permitió poner el foco en cuestiones centrales respecto de las organizaciones en los lugares de trabajo: los sentidos que adquiere la militancia, las formas de practicarla, la mirada sobre la historia, sus vínculos con otras organizaciones, la

⁵ Para un análisis sobre estas perspectivas se pueden consultar Hyman (1978), y Anderson (1973). Para una aplicación de esta perspectiva al estudio del sindicalismo argentino recomendamos James (1990), y CTA (2005).

⁶ En la Argentina actualmente existen dos centrales sindicales: la histórica Confederación General del Trabajo (CGT) y la Central de Trabajadores Argentinos (CTA), que se creó en 1992 en confrontación con la CGT por el apoyo activo y/o indirecto de aquella a las reformas de índole neoliberal. Esta segunda central ha venido ensayando otros modos organizativos, que han gestado experiencias de gran riqueza social y política. Sin embargo, ha surgido la imposibilidad de ampliar su inserción en el sector privado, producto de diversas problemáticas, entre ellas los importantes obstáculos legales establecidos en la normativa del derecho colectivo de trabajo.

forma en que definen y conciben la relación capital-trabajo, sus dinámicas decisionales y los modos en que se piensa el colectivo de trabajadores. En el último apartado de este escrito retomaremos esta noción para desarrollar algunas conclusiones provisorias.

El cuerpo de delegados de Coto Capital⁷

Es el cuerpo de delegados más numeroso e importante de la regional. Actualmente posee más de 100 delegados organizados bajo la dirección de Ramón Muerza, el delegado general de los delegados de establecimientos de esa empresa, a quien en su gran mayoría denominan “mi jefe” o “nuestro jefe”. Así era nombrado, entre otros motivos para justificar en ciertos casos la negativa a realizar entrevistas (“el jefe me mata”) o aceptarla condicionada a no dar a conocer información que permitiera identificar a los delegados.

Las negativas y en especial las ausencias sistemáticas, o la inexistencia de delegados en los establecimientos me obligó a recorrer la gran mayoría de las sucursales medianas y grandes que esta empresa posee en la Ciudad de Buenos Aires.

Una proporción importante del conjunto de los delegados de establecimiento (no sólo los entrevistados) ronda los cincuenta años de edad y son, en su rotunda mayoría, varones. Sin embargo, es también muy significativa la cantidad de delegados jóvenes. Entre los de mayor edad encontramos las mayores antigüedades en la empresa y labores de oficios, destacándose carnicería como la antesala de la actividad gremial. Los más jóvenes, en cambio, provienen de los sectores más numerosos en cantidad de personal de la empresa: cajas, reposiciones y envíos.⁸ Entre los entrevistados, la mitad ocupó puestos jerárquicos (los “fuera de convenio”) antes de desempeñarse como delegado.

⁷ Realizamos trece entrevistas en profundidad con delegados de establecimientos de la empresa Coto, de distintos barrios de la Ciudad de Buenos Aires. Estas entrevistas se realizaron entre los años 2004 y 2006. Asimismo, fue revisada una decena de entrevistas en profundidad a dirigentes del Sindicato de la Ciudad de Buenos Aires (SEC) y de la FAECYS, realizadas entre 2003 y 2008.

⁸ Estas observaciones pueden realizarse con base en el abordaje exploratorio realizado en la gran mayoría de las sucursales de la ciudad. En todos los casos seguimos una misma dinámica para la concertación de entrevistas: ingresar al mercado y consultar, en primer lugar, con reposidores o cajeros si nos podían informar quiénes eran los delegados de la sucursal. A partir de lo cual indagábamos cuántos eran, sus nombres, edades y en qué momento se los podía encontrar. Luego de varios intentos con trabajadores de esos sectores, si faltaba esta información general nos dirigíamos a carnicería, pescadería o fiambrería para completarla.

Ramón Muerza⁹ fue elegido a principios del año 2008 como Secretario de Organización del Sindicato de Comercio de Capital. Se trata de la secretaría más importante de este sindicato: a través de la misma se autorizan y organizan todas las elecciones de delegados de establecimientos. Antes de ello se había desempeñado como subsecretario de esta misma secretaría y desde “siempre” como delegado general de Coto, de acuerdo con la memoria de los más antiguos delegados entrevistados.¹⁰

En lo que sigue nos proponemos plantear de manera sintética algunos rasgos, que se señalan con el propósito de definir cierta singularidad de este modo de presencia de lo sindical en el lugar de trabajo.

En primer lugar destacamos el *diálogo* como práctica cotidiana exaltada por los delegados. Dicha noción adquiere su significación cuando se define en contraposición a los que “hacen quilombo”, “paran la sucursal” e intrigan: “esos hacen otra cosa, eso ya es más política que otra cosa”, “eso es medio oscurito”.

El diálogo es, sin duda, la virtud más destacada por los delegados. Es la vereda de enfrente del quilombo, del zurderío, de “los que hacen política”. También es para los delegados una práctica de época, la capacidad de comprender los tiempos que corren: “el Che Guevara se murió hace rato” reiteran varios delegados en distintas entrevistas. Hay un significado complejo en esta *centralidad dialoguista* que es la necesidad de afirmarla a partir de una descalificación profunda de los que “no dialogan”, y esa descalificación tiene líneas de continuidad con un ideario referenciado muchas veces por los delegados a través de la figura de *Rucci*.¹¹

⁹Ramón Muerza fue tercero en la lista de candidatos a diputados nacionales por la Ciudad de Buenos Aires, en 2003, por el partido Movimiento por la Dignidad y la Independencia (MODIN). Casualidad o no, la misma lista se encontraba integrada—en el noveno lugar—por una candidata de igual apellido que el dueño de esta gran cadena de supermercados: Karina Coto.

¹⁰Ciertos exponentes de líneas disidentes al interior del sindicato suelen afirmar: “Ramón es como un hijo para Alfredo” (refiriéndose a Muerza y al dueño de la cadena de supermercados, Alfredo Coto).

¹¹Secretario General de la Confederación General del Trabajo entre 1970 y 1973. Sólo a título ilustrativo, un fragmento que contiene rasgos significativos de ese ideario pronunciado oficialmente en 1972, tras el proceso electoral que posibilitó su reelección en ese cargo: “el justicialismo se proyectó sobre las masas, infundiendo fe y esperanzas, vida, calor y movimiento, a esos contingentes estacionados en los campos de concentración de nuestras izquierdas, alejándolos de esta manera de los confines del mundo comunista (...) el justicialismo ha sido el antídoto por excelencia de la penetración de ideas extranjerizantes (...). Afirmamos que las entidades obreras y los cuerpos orgánicos peronistas constituyen hoy la columna vertebral providencial de la seguridad ideológica” (declaraciones dirigidas “Al Pueblo de la República, a las Fuerzas Armadas del Ejército, Marina y Aeronáutica”), citado en Schneider (2005:349). *La Razón*, 7 de julio de 1972.

Los dialogantes aludidos son el(los) delegado(s) y las autoridades de la empresa, para destacar las partes cotidianas en los establecimientos, o el Sindicato y Alfredo Coto, dos diálogos con competencias bien diferenciadas. En sintonía con esta dimensión del diálogo coexiste una fraseología que permite dotarla de mayores precisiones: “a veces para avanzar hay que saber retroceder”, “hay que elegir el mal menor”, “la inteligencia más que el bardo¹² (...) porque hay que aprender a *ceder para ganar*”. En estos casos la práctica del diálogo se especifica como concesión.

Entre los delegados que ejercen su actividad regularmente, “estar en la sucursal”, “hacer sucursal” es un valor fundamental. Un mal delegado es definido por unanimidad como “el que no está nunca en la sucursal”; “lo peor de lo peor es el delegado ñoqui”.¹³ Para ser un buen delegado hay que estar y “escuchar al compañero”. En muchos casos la jornada de trabajo de los delegados es mucho más extensa que la que realizaban cuando eran sólo trabajadores de la empresa. De la sucursal varias veces por semana deben acercarse al sindicato para gestionar trámites y el acceso a servicios diversos. Asimismo, muchos delegados tratan de cambiar los horarios de sus jornadas en la sucursal para mantener contacto con todos los trabajadores de los distintos turnos. En muchos casos, cuando hay más de un delegado, se distribuyen los turnos para garantizar que siempre esté presente el sindicato en el lugar de trabajo.

El delegado se dirime entre dos funciones que podemos denominar “gestor sindical” o “co-gestor empresario-sindical”. En ambos casos las competencias de los delegados son escasas y se encuentran rigidamente delimitadas por el sindicato. El delegado asume la función de gestor sindical cuando entiende que su desempeño abarca una variedad de trámites: afiliaciones al sindicato, a la obra social, gestión de turnos médicos para los trabajadores, distribuidor de los beneficios en pañales, guardapolvos, leche, etc., que brinda el sindicato; en muchos casos colabora en la cocina del comedor para trabajadores de la sucursal, organización de eventos deportivos, entre otras múltiples actividades. En algunos casos estas tareas son valorizadas destacando la importancia de “lo social” como principal función del sindicato. Entonces el delegado y el sindicato “ayudan” al compañero y la expectativa es “mejorar lo social en el sindicato, para el compañero, para el trabajador. Porque da un montón pero uno siempre quisiera que fuera más. Más pañales para las compañeras, qué sé yo (...) que le pueda cubrir a ella pero también a otros de la familia”. En otros casos la gestión del delegado es exaltada remi-

¹² Bardo se utiliza para referir a desorden, lío, caos.

¹³ “Ñoqui” significa que “no va a trabajar”, es quien obtiene todos los beneficios de una función sin cumplir con ninguna de sus obligaciones.

tiendo, más que a lo social, a la “eficiencia”, a la buena gestión, a la “capacidad de organizarse para responder en tiempo a las necesidades de los trabajadores”; “porque antes eficiente tenía que ser la empresa, pero ahora el sindicato también”. He analizado en otros trabajos las implicancias de esta función retomando el debate propuesto por Offe y Wieselthaler sobre las lógicas empresarias y sindicales de acción colectiva (Abal Medina, 2005; 2006).

El delegado asume una función de co-gestor cuando adquiere fuerte centralidad la concepción de la relación capital-trabajo como comunidad de intereses y entonces el rol del delegado se parece más al de un “mediador”.¹⁴ En estos casos se afirma: “los trabajadores tienen derechos pero también obligaciones”; “hay que ver las cosas de los dos lados”; “le tiene que ir bien a la empresa porque si no no le va bien al trabajador”, “es como la gallina, si a la empresa no le va bien a nosotros no nos pueden dar de comer”. En estos casos los delegados asumen competencias duales: las del sindicato, pero también muchas trasladadas desde los puestos directivos del establecimiento. Se mencionan decisiones conjuntas de despido o traslado de personal en las cuales el delegado relata la forma en que intentó salvar a un trabajador “con familia a cargo” para sugerir su reemplazo por otro trabajador. En muchos casos se narra cómo un gerente le pide al delegado que hable con un trabajador que llega tarde o falta mucho para evitar su despido. Otras veces, simplemente se narra un rol (a veces fundado en los diferenciales de edad de un delegado adulto y trabajador muy joven) de concientizador general sobre lo importante que es “no faltar, llegar a horario y hacer lo que te dicen. Así no vas a tener problemas acá dentro”. Una mención que no es exhaustiva, sólo enumeración de algunas afirmaciones, las más significativas, de las entrevistas.

Asimismo podemos destacar, para referirnos a la distinción analítica de las resistencias a la que aludimos al principio de este escrito, que en la concepción predominante de estos delegados la relación entre capital y trabajo se encuentra “corrida” del conflicto. Es una relación que no es interpretada en general desde ese punto de vista, no se destaca el antagonismo de intereses (más bien lo contrario) ni la consiguiente asimetría de la relación. Una crítica bastante reiterada se dirige al personal jerárquico por los maltratos a los trabajadores. Sin embargo, esta crítica se desarrolla en el marco de una concepción más amplia, según la cual existen, “como en todos lados”, *personal-*

¹⁴Burawoy analiza las formas en las que se consolidan diversos mecanismos de encubrimiento de la generación de plusvalor en las grandes fábricas de mediados de los setenta y entre otros refiere a la “organización política interna” destacando como se configura el rol del delegado como el de árbitro y el modo en que la negociación colectiva define una forma de lucha de clases bajo la cual la lucha gira “en torno a modificaciones marginales, que no afectan la naturaleza esencial de la relación entre capital y trabajo” (Burawoy, 1989:177).

dades diferentes: un jefe que sabe cómo hacer para que “su” gente le responda y otros que creen que por ser jefes “tienen que andar con el arma en la mano todo el tiempo persiguiendo a los trabajadores”. En este sentido, el maltrato no es un fundamento “sistémico” de la forma en que se dirige la relación laboral en la empresa, sino el azar por el cual a veces llegan algunos que en realidad son “malos jefes”.

Finalmente quisiera definir algunos elementos relacionados con la vinculación entre los delegados y el sindicato, su forma de organización y las dinámicas internas de decisión. Por lo general al delegado se asignan tareas como las analizadas, que suelen ser de carácter regular, no caracterizadas por la contingencia: afiliar, llevar y traer papeles y productos, etc. Cuando surgen situaciones, problemas o conflictos puntuales entonces el delegado asume la función de *transmisor*: “ahí ya interviene el sindicato no nosotros, no el delegado; lo llamo a mi jefe y le digo: está pasando esto y esto”. Estas son las frases que podrían sintetizar el comportamiento estándar frente a cualquier evento ajeno a la *rutina de diálogo y tramitación*. En muchos de estos casos se instala un mecanismo por el cual ciertas protestas, reclamos y reivindicaciones no son decididas por los delegados. Tampoco significan una convocatoria posterior o un simple aviso a los trabajadores de la sucursal. Simplemente la irrupción sorpresiva de unos cuantos enviados del sindicato que “paran” por un breve rato la línea de cajas o simplemente “hacen ruido” con bombos y algunas banderas o pancartas en las puertas. Una *aparición de autonomía* del sindicato frente a la dirección empresaria, muy cercana a la graficada por Burawoy en tanto un modo de producir consentimiento al interior de la fábrica.¹⁵

La movilización es externa e impuesta desde el sindicato, y transcurre sin pretender sumar compromisos de los representados. Muchas veces (esto es narrado por los trabajadores) no se dan a conocer las causas hasta luego de concluida la protesta. Son demostraciones de fuerza del sindicato a la empresa sin mediar construcción colectiva de ningún tipo.

Delegados de establecimiento de Wal Mart Avellaneda¹⁶

Los delegados de este establecimiento desempeñan sus funciones en movimiento de confrontación doble: regularmente hacia la empresa y en muchas

¹⁵ Es interesante destacar que me tocó casualmente, como consumidora, y no oficiando de investigadora, presenciar una de esas movilizaciones internas que tuvo lugar a mediados de 2007 en el hipermercado Coto de la sucursal Abasto.

¹⁶ Para analizar este caso se realizaron cinco entrevistas en profundidad a delegados del

circunstancias también hacia el sindicato. La politización se construye en el marco de esta fricción con ambos interlocutores. La segunda es, de algún modo, una sorpresa para ellos mismos: “descubrieron” que ciertas formas de actuar (por ejemplo realizar una asamblea), determinadas demandas y reivindicaciones (por ejemplo el reclamo por una distribución “injusta” de premios a trabajadores), adoptaban la forma de una suerte de “declaración de guerra” para la empresa pero también para la autoridad del sindicato regional, que en este caso se trata del Sindicato de Empleados de Comercio de Lanús y Avellaneda (SECLA).

Es reiterado hasta el cansancio durante la charla con cualquier dirigente de la Federación o del Sindicato de Capital que “sólo en Argentina hay delegados en Wal Mart”, porque en ningún país del mundo tienen delegados. Esta es una verdad muy a medias: en primer lugar porque en la Argentina la gran mayoría de los establecimientos no tuvieron delegados durante años. Tal es el caso de la única sucursal ubicada en Capital Federal que no tuvo delegados desde su instalación, a fines del noventa, hasta 2007, cuando un conflicto provocado por los delegados de Wal Mart Avellaneda fue denunciado en la tapa de un diario nacional. Verdad a medias también porque no es cierto que sea el único lugar en el mundo en el que existen delegados, en varios otros países también existen cuerpos de delegados.

La historia de este grupo de delegados y activistas de Wal Mart Avellaneda tiene apenas dos años y sin embargo ya acumula muchas experiencias, disputas, pérdidas, despidos, obstáculos, compromisos, frustraciones y aprendizajes. Hacia mediados de 2006 me había acercado en varias oportunidades a la sucursal de Avellaneda buscando “a esos únicos delegados de Wal Mart en el mundo”, ya que además fue en Avellaneda donde se batió ese primer récord. En fin, intentos varios, los delegados eran inhallables. Las respuestas de trabajadores a quienes les consulté los nombres, para después poder llamarlos, eran: “no vienen nunca, no va a ser fácil que los encuentres”. Ya a principios de 2007 me entero de una manifestación que realizaría el sindicato de empleados de comercio por el reclamo del cierre de los supermercados los domingos o en su defecto por su pago como horas extraordinarias. La

establecimiento de Wal Mart Avellaneda. En el mismo sentido, realizamos numerosas observaciones directas y participantes de numerosas actividades organizadas por los delegados: para de actividad en la sucursal, movilizaciones y denuncias en el INADI, comisión de Legislación del Trabajo de la Cámara de Diputados. En tercer lugar, se analizaron numerosas fuentes secundarias que fueron facilitadas por los delegados: peticiones, demandas, entrevistas y reportajes en medios, materiales de elaboración de los delegados dados a conocer a los trabajadores de la sucursal en carteleras y por medio del correo electrónico, revistas y boletines elaborados por los delegados, entre otras.

manifestación se realizaba a las puertas del Ministerio de Trabajo de la Nación porque allí estaba pautado un encuentro entre autoridades de las cadenas de supermercados, autoridades de la FAECyS y autoridades del ministerio para buscar una solución conjunta al “tema de los domingos”. Reclamo bastante elemental que, hasta entonces, incumplían estas grandes empresas. Es en esa oportunidad que veo una bandera de delegados de Wal Mart Avellaneda que llama mi atención y a la que me acerco inmediatamente para presentarme y solicitar la entrevista. No es este el lugar para seguir narrando este contacto. Pero sí la apertura y predisposición a ser entrevistados y a charlar que, debo reconocer, me tenían tan eufórica como desconcertada. En general, “conversar”, “entrevistar” sobre las condiciones de trabajo en estas empresas y el rol de los delegados era motivo suficiente para la “desconfianza”, la “negativa” y, en muchos casos, la hostilidad. Luego me enteraría de que había conversado con los flamantes delegados que dan lugar a este escrito en un apartado diferente. Habían sido elegidos en esos últimos meses del año 2006. Ese día ellos protagonizaban el primer reclamo colectivo a la empresa. La manifestación era pequeña y estaba constituida por la dirigencia de los sindicatos regionales que repartían volantes con las leyendas “Cavallieri conducción” y “Armando es mucho más que todos juntos”. No hubo acuerdo y pese a las amenazas previas de los dirigentes sindicales de parar ese domingo en caso de no existir acuerdo, se posterga y condiciona la medida de fuerza a una nueva reunión. Nueva reunión, ausencia de acuerdo, postergación de la medida de fuerza. Tercera reunión, falta de acuerdo, se pretende postergar nuevamente la medida de fuerza pero algunas regionales no acatan la decisión. Este fue el caso del SECLA. En parte esta decisión se explica por el accionar de los delegados de Wal Mart Avellaneda, quienes habían “militado la reivindicación en el mercado” y sumado adhesiones y compromisos a esa lucha. En Wal Mart Avellaneda y en algún otro mercado de la seccional se realiza un paro de actividades el domingo 4 de febrero de 2007. Es mucho lo que se puede narrar sobre dicho paro realizado en esa suerte de geografía impenetrable por las luchas laborales: la cadena de supermercados Wal Mart y el *shopping* Alto Avellaneda. Ahora quisiera más bien abocarme, al igual que en el apartado anterior respecto del cuerpo de delegados de Coto Capital, a desarrollar los rasgos más salientes de esta forma de organizar el lugar de trabajo.

En primer lugar, así como definíamos el diálogo como momento político predominante de la anterior presencia sindical en el lugar de trabajo, en este grupo de delegados el mismo está dado por la *denuncia* de condiciones de trabajo injustas, que se sostiene en un movimiento *pluridireccional*. Frente a las dificultades que enfrentan en su relación con las autoridades de esa empresa y del sindicato, los delegados buscan nuevos interlocutores, responsables,

sostenes en esta lucha por la mejora de la situación laboral de los trabajadores: autoridades de la empresa en Argentina, autoridades de la empresa en su casa matriz en Estados Unidos, legisladores integrantes de las comisiones de derecho del trabajo, autoridades del Instituto contra la Discriminación (INADI),¹⁷ juzgados, funcionarios del Ministerio de Trabajo provincial y nacional, los medios de comunicación, organismos de derechos humanos, otra central sindical (CTA). Es interesante destacar que, a medida que aumentaba la fragilidad del cuerpo de delegados y se volvía más evidente la ausencia de respaldo del sindicato, los delegados intensificaron su acción con denuncias que cada vez involucraban más destinatarios y a su vez profundizaban la “militancia” de ese reclamo entre los trabajadores del propio mercado.

Es la experiencia de organización la que significa y crea una forma de actuar que literalmente se “improvisa” día a día. Los cinco o seis trabajadores que constituyen el “núcleo” permanente (conformado por dos delegados y varios candidatos a delegados, despedidos y reincorporados, otros nuevamente despedidos que siguen trabajando en conjunto con los delegados) no tenían experiencias previas de militancia ni tampoco pertenencia partidaria. Su ideario combina, en jornadas vertiginosas y plagadas de acontecimientos, una cita de Angelelli,¹⁸ con otra de Juan Pablo II, además de la figura del Che Guevara y el uso de “hasta la victoria siempre” como forma de despedida. Cuando deciden presentarse a elecciones, manteniendo el secreto por varios meses, se juntan a estudiar todas las noches. La casa de uno de los compañeros “se vuelve como nuestra unidad básica¹⁹ porque quedaba cerca del mercado y tenía computadora e Internet. Ahí bajábamos de todo, las leyes, estudiábamos y leíamos sin parar...”.

Los límites entre el trabajo, la militancia y la familia se desdibujan espacial y temporalmente. Los lazos de afecto entre los integrantes de este grupo se fortalecen y un sentido de lealtad por los compañeros de militancia se arraiga profundamente a medida que los despidos y las amenazas aumentan. Tienen en su mayoría alrededor de 30 años y familia a cargo: varios de ellos ya tienen hijos. Su militancia laboral pone en riesgo el mayor ingreso de sus hogares. El despido, o mejor dicho la posibilidad de forzarlos a una renuncia, es un objetivo cotidiano de estas empresas.

La identificación más profunda de estos delegados es con su *condición de trabajador*. Es interesante cuán peculiar se vuelve este rasgo cuando se leen las entrevistas a delegados de Coto Capital y a muchos activistas de *call*

¹⁷Se trata de un organismo dependiente del Poder Ejecutivo de la Nación.

¹⁸Obispo argentino asesinado en 1976 durante la dictadura militar. Adhería al ideario de la teología de la liberación.

¹⁹Se llaman “unidades básicas” los locales partidarios del Partido Justicialista.

center. Es que en unos y otros se expresa algún tipo de distanciamiento entre la condición propia y la ajena. Ser delegado y ser trabajador, ser activista y ser trabajador son identificaciones no del todo coincidentes en esos otros casos.

Los enfrentamientos con el sindicato se producen por una forma de concebir la representación sindical: la ejercitada en el lugar de trabajo es a la vez insustituible y la más legítima de todas las representaciones. Como solía afirmar uno de ellos, “este cuerpo de delegados le avisa al sindicato pero no pide permiso”. Los delegados rechazan el lugar inconsistente que les impone el sindicato. Y esto al menos en dos sentidos: renegando de la función de gestores una y otra vez narran discusiones con los trabajadores de la sucursal en las cuales dicen “yo no soy un delegado saca-turno”. En una oportunidad colgaron en la cartelera sindical —en la empresa— un texto parodiando al delegado gestor: “entonces nosotros sacamos que nosotros no somos chefs, nosotros no somos farmacéuticos porque para conseguírte medicamentos gratis, ni tampoco somos un consultorio médico que te vamos a sacar turno, *que el cuerpo de delegados está para otra cosa*. Y le pusimos para qué está el cuerpo de delegados. Bueno, repercutió mucho, la gente se enojó, qué sé yo. Y bueno, si se quieren enojar, que se enojen. Si ellos están mal acostumbrados. Entonces vos es como que le vas poniendo ciertos límites a la gente, porque, antes estaba “Che, me conseguís medicamentos gratis?”

El segundo rechazo se dirige a la situación de confinamiento en la sucursal. El boletín de su autoría: *Re-legados*, contiene implícita como ironía esta crítica que se vuelve patente a través de los múltiples contactos que enhebran a diario con múltiples instituciones y organizaciones sociales más allá del sindicato, pero para defenderse del mismo. La verticalidad, como dinámica de funcionamiento empresaria y sindical, es rechazada: “Wal-Mart tiene la mala costumbre de que el delegado reclama algo fuerte, ¿qué hace Wal-Mart? Llama a Cavallieri.²⁰ ¿Cavallieri qué hace? Lo llama a Machado. Machado qué hace? Agarra y te llama a vos. Entonces así es como se maneja. El poder de Wal-Mart, tranza tanto con Cavallieri que después lo llaman a Machado²¹ y Machado nos tiene que tirar de la oreja. Nosotros le decimos que se vaya a la mierda Cavallieri, que se vaya Machado y Wal-Mart”.

Rechazando la función de gestores subordinados a las decisiones del sindicato, podríamos decir que su función es asumida como simple sublevación a la injusticia y de esta forma entienden (tal vez sobreentienden) que así la

²⁰Secretario General de la FAECYS y del Sindicato de la regional de Ciudad de Buenos Aires (SEC).

²¹Secretario General del Sindicato de Empleados de Comercio de la regional de Lanús y Avellaneda (SECLA).

percibe también cualquier trabajador del mercado. Por eso no se sienten “develadores” de esa situación de injusticia. Realizan las acciones que creen que son las esperadas por sus compañeros y requieren el compromiso y el apoyo explícito de los mismos en las ocasiones en que se vuelve necesario: colaborar con centavos para imprimir volantes, firmar un petitorio de apoyo a otro grupo de trabajadores, realizar un paro, participar de una asamblea.

Los delegados creen en la *representación* como forma de organización, pero con mecanismos de *participación y deliberación permanentes*. La representación no sustituye la voluntad de los trabajadores, “para hacer las cosas bien tenemos que contar con el apoyo concreto del compañero de trabajo, si no no sirve, sin el apoyo no sirve”.

¿Cuáles han sido las reivindicaciones de estos delegados? Muchas y de la más variada naturaleza. Algunas denuncias se han dirigido hacia el uso de la palabra “asociado” y al “canto de himnos y bailes de porra”. Esto fue presentado, por ejemplo, en un informe al Presidente de la Comisión de Legislación Laboral de la Cámara de Diputados de la Nación. En segundo lugar realizaron una investigación muy detallada y fundada que demostraba cómo los premios monetarios no se asignaban a trabajadores afiliados al sindicato o firmantes de petitorios o denuncias realizadas por el cuerpo de delegados. Presentaron esta denuncia en el INADI y en el Ministerio de Trabajo. Asimismo, cuestionan el “maltrato al que someten a los externos”. En el mismo sentido realizan diversas denuncias por el “uso abusivo de la modalidad de trabajo eventual” y la terciarización de la relación laboral a través de otras empresas (como Manpower) exigiendo la efectivización de esos trabajadores. También realizaron numerosos reclamos por las contrataciones de 24 y 36 horas semanales, que luego mediante horas extras se transformaban en jornadas mayores en los días y periodos definidos por la empresa. En esta materia lograron el pase de muchos trabajadores a contratos de 48 horas, aumentando de esta forma la estabilidad de sus ingresos.

Los logros pueden definirse en sentidos muy claros: una mayor politización del lugar de trabajo, las disputas por ensanchar la representación mostrando la condición común de trabajador (el trabajador de Wal Mart, el repositor externo, el eventual) y defendiendo por igual a los convencionados y no convencionados, como la revalorización de la función del delegado sindical. Sin embargo, *la vulnerabilidad* de estos delegados es absoluta y la sensación es que simplemente han optado por un desgaste gradual y persistente que les permita (al sindicato y a la empresa) contar con su renuncia u obstaculizar su reelección. Descuentos de salarios a los delegados que les requieren todos los meses el pago y congelamiento arbitrario de sus ingresos son las formas permanentes de boicotear su continuidad: “eso me cau-

sa mucho dolor ya que soy único sostén de familia casado con 3 hijos y tengo que soportar que Wal Mart no sólo me discrimine sino también que me meta la mano en el bolsillo, lo terrible de todo esto es que si mi sueldo queda congelado está en riesgo mi familia, ya que de mi sueldo mis hijos comen, se educan y se visten, pues nadie tiene el derecho de atentar contra mis hijos y menos Wal Mart; en muchas oportunidades he llorado por tal persecución pero mis lágrimas que he de derramar nunca me harán abandonar la lucha que he decidido continuar”. Este es un fragmento del texto titulado “Cómo duele ser delegado”, escrito por uno de ellos.

El activismo en los *call center offshore*²²

El “activismo” en los *call center*²³ es uno de esos modos en los que las “experiencias de diciembre de 2001” se esparcieron para inmiscuirse, infiltrarse en otros espacios. Una cabal ilustración de la afirmación *benjaminiana*: “nada que haya alguna vez ocurrido se pierde para la historia”. Ese activismo es también deudor de otras formas políticas. En especial de aquellas que se ejercitan en agrupaciones estudiantiles universitarias. Una distancia generacional en el sentido de pertenencia social (entre los jóvenes de supermercados de clases bajas, por lo general con familias a cargo y sólo estudios secundarios) y estos jóvenes de familias de clases medias a veces empobreciendo al ritmo de la consolidación del neoliberalismo, otras sosteniendo estándares de vida o restringiéndolos a lo devenido esencial para entonces: en tiempos de un capitalismo flexible con un enorme poder de obsolescencia, “inglés” y “computación” se transformaron en una suerte de valores distintivos para la preservación del lugar de clase ocupado. Esos jóvenes, con muy buen manejo del idioma y adaptación a la tecnología, iniciando carreras universitarias, fueron los segmentos que concentraron la mayor demanda de trabajo de estas grandes empresas de *call center*.

²² Se realizaron quince entrevistas en profundidad a activistas de las siguientes organizaciones: Teleperforados, Qualquemados y La Chispa. Las mismas corresponden a las empresas Teleperformance, Qualfon y ActionLine; respectivamente. Asimismo se realizaron dos grupos de discusión conformados por activistas de estas organizaciones. Finalmente, se revisaron diversos informes de campo elaborados tras la aplicación de la observación directa y participante de asambleas y escraches llevados a cabo por estas organizaciones. Se revisaron foros de Internet correspondientes a las mismas y algunos volantes y revistas de su autoría.

²³ Sobre las formas de organización de los trabajadores de *call centers* en Argentina se recomienda la lectura de trabajos del Colectivo ¿Quién Habla? (2006), y del Taller de Estudios Laborales (2006).

Quizás el denominado “relleno estratégico” al que refiere Foucault (1992), llevó a ignorar los efectos indeseados de la predilección por los universitarios de carreras “sociales”: “mayor capacidad para comunicarse y un buen uso del lenguaje” como nos decía en una oportunidad una *team leader*. Lo cierto es que las fronteras de quienes pueden darse un lugar propio (la empresa en este caso) perdieron eficacia: universidad y lugar de trabajo lograron vinculaciones en algunos casos y la militancia estudiantil permeó, volviendo intercambiables y mutables los roles de estudiante, militante estudiantil y trabajador de *call center*.

Como docente en el aula y como investigadora en el “terreno” pude ver cómo la distinción de roles se transgredía, y mezcladas condiciones de trabajadores-estudiantes-militantes universitarios, irrumpían en la escena con identificaciones “amalgamadas” que, al menos, desorientaban los órdenes instituidos por la eficacia de las fronteras.

Este proceso de des-identificación²⁴ (con cada condición, una por vez, cada cual para cada lugar) y re-identificación (con las diferentes condiciones en un simultáneo plural con ciertas re-invenções) me resultó peculiarmente interesante en tiempos en que ciertas perspectivas teóricas polemizan en torno al pasaje de las sociedades disciplinarias a las sociedades de control. Más allá de las diferencias entre los autores que debaten sobre este pasaje, existe cierto acuerdo en señalar como rasgo singular la “corrosión de los muros institucionales”. Para decirlo como Hardt y Negri: “lo interior y lo exterior se han vuelto indiscernibles” (Hardt y Negri, 2002: 177). De este modo, la eficacia de la subalternización descansaría ahora en esta lógica expansionista y abarcadora del control. ¿En qué medida la transgresión de una condición singular para cada lugar posibilita pensar la diferencia específica de formas políticas y movimientos de articulación y recomposición social?, es algo que el presente escrito sólo quiere apuntar para futuras profundizaciones investigativas.

En esta sintonía, los testimonios de muchos activistas están cargados de esos amalgamamientos: Alejandro, por ejemplo, contaba:

me acuerdo que yo leía algo de Ser y Tiempo que decía ‘el hombre es un ente y su ser más íntimo emerge siguiendo el hilo de su propia angustia’. Y a mí la explotación en el trabajo se me volvió insoportable así. Me pasó así porque la impotencia de no poder materializar mi ideología, mi pensamiento, mi experiencia, encontrarme con un muro que me decía constantemente que no a todo, me hacía sufrir tanto, bueno, algo tengo que hacer, yo de brazos cruzados no me puedo quedar. Y bueno, fui creyendo en algo que era imposible. Es como

²⁴ Para profundizar en trabajos sobre los procesos de identificación en el mundo del trabajo se puede ver Busso (2007) y Battistini (2004).

una fe en lo absurdo lo que me activó a militar en el *call*. (23 años, estudiante de filosofía)

El activismo de *call* es de algún modo eso, un acarrear las múltiples experiencias subjetivas a cada lugar, a cualquier otro lugar para usarlas, ensayarlas unas con otras: desde las experiencias en las plazas, esquinas o lugares tomados para el debate que dirimían sentidos al “que se vayan todos” y al “cacerola, piquete; la lucha es una sola”;²⁵ hasta la cristalizada fraseología de agrupaciones universitarias de izquierda marxista-leninista, maoísta, comunista, trotskista y otras, pasando por las discusiones en clases que alternan debates sobre el sistema capitalista, con Gramsci, Lenin o hasta Heidegger (como Alejandro); la crisis del setenta, las periferias, la lucha de clases, un debate sobre el peronismo, el cordobazo. Y todo eso mezclado con astucia y la irreverencia de quien por “novato” se permite todo.

Entre lo narrado en los apartados anteriores y el activismo aquí aludido hay también distancias en los *modos de hacer generación* (Martín Criado, 1998). De algún modo el acontecimiento histórico que signa la condición de posibilidad del supermercadismo, en este formato de grandes empresas, son los noventa. Allí se consolidaron, en tiempos de fuerte eficacia de la ideología neoliberal, las grandes cadenas. Los *call center*, en especial los *offshore*, surgen en otro momento que, en continuidad con entramados históricos neoliberales, son de resquebrajamiento. Estas empresas de *call* se expanden (y continúan expandiéndose) tras la llamada crisis de 2001. Como si algo de los acontecimientos, como si parte del proceso que los hace posibles, se les hubiese adherido; esas experiencias de lucha popular construyen una memoria activa, como surge en el epígrafe que da comienzo a este artículo. Lo cierto es que esta adherencia tiene que ver con la generación a la que referimos: jóvenes más jóvenes que los de supermercados, por decirlo en términos de edad; es decir, aquellos que se asomaron a la “vida pública”, a la “búsqueda de un trabajo” en 2001: la transición al llamado mundo adulto fue en tiempos de resquebrajamientos del orden. En los supermercados, la edad promedio es algo mayor, y esa transición, además de ser más temprana por el sector social del que provienen sus trabajadores, se dio en pleno momento de auge cultural del orden neoliberal.

El momento político más ponderado por la mayoría del activismo es el *escrache*.²⁶ La temporalidad específica de esta práctica no es rutinaria ni

²⁵ Cánticos predominantes en las movilizaciones de diciembre de 2001 en la Argentina.

²⁶ Práctica de un repertorio de acción colectiva que proviene de las resistencias de movimientos de derechos humanos a las impunidades que los regímenes democráticos pretendieron conceder a los genocidas que hicieron irrumpir el neoliberalismo con terrorismo de estado en

permanente, su fuerza está dada por lo “extraordinario” y en cierto modo por la capacidad de sorpresa. Vale aclarar que esta sorpresa, más que recordarnos a la recreada por Michel de Certeau (1996) al referirse a la táctica, se parece más que al “*hacer* fortaleza de la debilidad”, al “*hacer* que es posible en tal condición de debilidad”. La sorpresa del *escrache* es, en este caso, uno de los indicios de la debilidad de estas formas organizativas.

La rutina de estas organizaciones transcurre en la *clandestinidad*. Esta palabra aparece decenas de veces en los diversos relatos de las organizaciones o de sus integrantes. Una jerga que reenvía hacia el pasado previo a la dictadura, que actualiza de algún modo aquel terror; aunque también podríamos decir que visibiliza y desafía sus continuidades. Muchos activistas usan un nombre clandestino, participan de los *escraches* pero con la cara cubierta con máscara, esconden los materiales de las organizaciones con complejos procedimientos. Hablan de “salir de la clandestinidad”, del peligro de visibilizarse porque es como “inmolarse”. En su haber, de cortos años, la clandestinidad es consecuencia de lo aprendido por lo que ocurrió en Atento (*call center* tercerizado por Telefónica Argentina). Allí, los trabajadores realizaron sucesivas tomas de algunos establecimientos luchando por el encuadramiento sindical de los telefónicos.²⁷ Esas luchas se visibilizaron en el marco de un sobreentendido: las formas sindicales (en ese caso Foetra) eran la protección y el reaseguro de esas luchas. Lo cierto es que finalmente el Sindicato de Comercio ya ausentado y Foetra,²⁸ fugándose de un conflicto que inicialmente apoyó, terminó con el despido masivo y el traslado de trabajadores que participaron de esas protestas. Desde entonces la clandestinidad signó la rutina de construcción política de esas organizaciones. Desde entonces la clandestinidad era un modo de existir protegido frente al empresariado y al sindicalismo. Los activistas afirman que el sindicato de comercio los “entrega”, señalando las múltiples ocasiones en que cualquier denuncia realizada en el sindicato termina con el trabajador “casualmente” despedido.

Así como la rutina es de clandestinidad, el *escrache* se realiza escondiendo a los “activistas” que lo organizan (uso de máscaras y caretas) pero en general se “tercerizan” los *escrachantes*. Serán trabajadores activistas de otros *call*, militantes universitarios, amigos, ex trabajadores activistas o no activistas, etc. A diferencia de lo analizado con el cuerpo de delegados de la

nuestro país. Los movimientos *escrachaban* los domicilios particulares de los genocidas llevando sus fotos (para que fueran reconocidos en el vecindario) y realizando alguna inscripción en la calle.

²⁷El encuadramiento en el convenio colectivo de los telefónicos significaba el acceso a condiciones de trabajo más beneficiosas que las del convenio de empleados de comercio.

²⁸Federación Obrera de Empleados Telefónicos de la República Argentina (FOETRA).

empresa Coto, en el que la movilización es externa (impuesta) a la organización del establecimiento y cuyos móviles aparecen ocultos, aquí encontramos una *movilización* no externa sino *externalizada* para preservar la organización y el secreto. El objetivo del *escrache* es más bien el de una denuncia que se dirige, así mediada por otros, a *develar* a los compañeros de trabajo lo que ocurre en el *call*. Los destinatarios son los propios trabajadores no activistas. La imagen proyectada que moviliza la organización de los *escraches* es: los trabajadores mirando desde los vidrios y las ventanas de los edificios donde trabajan, viendo cómo es “denunciado” el *call* por despidos o cierta condición de trabajo. Los trabajadores activistas clandestinos constatando allí si los no-organizados *finalmente ven* lo que el *escrache* permite ver. Si aquella ventana al exterior descubre lo que el trabajar en un *box* impide.

“Hay también cierto glamour en esto de la clandestinidad”, dice una activista, ex trabajadora de un *call*, ironizando su propia práctica. El enmascaramiento de la condición de activista se dirime en dos registros: un poco el juego, la complicidad entre activistas, el intensificar simbólicamente para sí mismos el tenor de sus transgresiones. Otro poco el convencimiento sobre un riesgo, el de perder el trabajo. Entre *el miedo y el juego* se fueron acrecentando los modos de la clandestinidad. Lo cierto es que los miedos no son infundados, estas empresas de *call center* hacen del despido discriminatorio una habitualidad, una política más de sus modos de “gestionar los recursos humanos”. Pero el miedo que hace a la clandestinidad una necesidad a veces pareciera condensar en los relatos de activistas mucho más que la imposibilidad de supervivencia del trabajo. Desde algún punto de vista, ese miedo “extra” de esos jóvenes de familias de clase media, está como desraizado de fundamentos contemporáneos.

Desde estas formas organizativas la distancia entre el trabajador organizado y el trabajador no organizado es muy amplia. Muchas veces parecen trabajadores de mundos diferentes, que no se contactan, que no dialogan, que no confrontan. La forma de concebir ese trabajo, la relación capital-trabajo, el *call center offshore*, la sociedad en la que viven; etc., es contrastante. Como si esas formas organizativas no pudieran esparcirse, como si la realidad más allá de la clandestinidad se les plantara como “impermeable”.

El tamiz clasificador del activista está dado entre el “activista” y el “trabajador-no activista” y, al interior del activismo, entre “núcleo” y “periferia”. La *segmentación política* es a veces tan fuerte en sus concepciones que deviene barrera para la politización de los lugares de trabajo.

La palabra “activista” se significa con matices, pero un rasgo común es el de cristalizar un poco un rol (que sin duda funda también la segmentación aludida): “el activar” establece una relación compleja entre *quien activa y*

quien es activado. En algunos casos, los relatos de activistas contienen muy fuertes niveles de subestimación de los trabajadores de *call center*. En estos casos el activista se constituye más diferenciándose del trabajador del *box* que tiene al lado que identificándose con él.

El *horizonte político* es de transformación sistémica. El “otro” nombrado del activista es un poco el todo: la empresa, el sindicato, el gobierno. Pero también lleva impregnada cierta imposibilidad de ser nombrado, que surge como problemática específica de las prácticas ensamblarias de 2001. Como lo analiza Svampa (2008), existe un predominio de la forma organizativa por sobre el fin de la organización. En este sentido, las reuniones de activistas hacen de la horizontalidad un valor político fundamental. Y esto aun en lo paradójico de su coexistencia con la práctica de segmentación activista. Muy extensos encuentros, sin localización de autoridad, sin cristalizar representaciones, con “voceros rotativos”, se hace una suerte de culto de la “impersonalidad”. Verticalismo, representación y burocracia son un poco los fantasmas de estas organizaciones que por ello priorizan la forma antes que el fin.

La relación capital-trabajo es analizada casi sin excepciones como una relación asimétrica. Estas organizaciones parecen originarse primariamente resistiendo la objetivación de la subjetividad. Sus nombres: “qualquemados”, “teleperforados”, en las empresas Qualfon y Teleperformance; son un pequeño ejemplo del modo de ejercitar una “resistencia subjetiva” tal como es conceptualizada por Peter Fleming (Fleming y Sewell, 2002; Fleming, 2005; Fleming y Spicer, 2007).

Si bien su horizonte es de transformación profunda de las relaciones capitalistas, su mayor eficacia se plasma, a nuestro entender, en su capacidad para “distanciar” la subjetividad del trabajador de las pretensiones del capital cada vez más obsesionado por “colonizarla”. En tiempos de “*coaching ontológico empresario*”, la ironía, la parodia y el humor al que apelan estas organizaciones brindan herramientas a los trabajadores para distanciar su “ser” y su carácter de esas pretensiones.²⁹

Al momento de escritura del presente, los balances de activistas dis-ciernen tres etapas: atento y la lucha visibilizada por el encuadramiento; el desencanto y el cambio de estrategia hacia la proliferación de organizaciones clandestinas en los lugares de trabajo; finalmente, una etapa de fuerte “reflujo”, como diagnostican casi por unanimidad los activistas de las distintas organizaciones analizadas: “esta etapa? Diría que es época de autopsias”. Escepticismo, cuya radicación es el desmembramiento de las organizacio-

²⁹ Para profundizar estas líneas de reflexión se puede consultar Ackroyd y Thompson (1999), y Sennett (2000).

nes, ya sea por despidos, por la propia dinámica de rotación “voluntaria” de los activistas o por las licencias por enfermedad, que pánicos y *burn-outs* sucesivos produce este tipo de actividad.

Sin embargo, de manera simultánea a este escepticismo, dos vías parecen fortalecerse: “visibilización controlada” de las organizaciones y “salida sindical”. Como lo decía una activista en el marco de los balances: “el matoneo de la empresa sólo se termina con un delegado adentro”. Las búsquedas de contradicciones o malentendidos en los sindicatos de empleados de comercio para “sacar” delegados que, “más protegidos” legalmente, puedan pelear con menos riesgos.

Reflexiones finales

La noción de “modos de politización”, tal como ha inspirado a este artículo, corresponde a Buci-Glucksmann. Esta intelectual francesa se ocupa de problematizar sobre las formas de articular dos modos de organización social: consejismo y representación. Su preocupación se inscribe en una larga autocrítica al “estatismo autoritario soviético” y al vaciamiento ideológico de las socialdemocracias por parte de intelectuales del marxismo. En este marco, Buci-Gluksmann (1979; 1983) recupera el pensamiento *gramsciano* del denominado bienio rojo, para problematizar una articulación que posibilite a la vez politizar las formas de consentir y expresar los conflictos y las disputas ideológicas al interior de las organizaciones sociales.

La autora afirma que existen dos formas de análisis de los modos de politización: una basada en el movimiento dialéctico institución-extrainstitución; la otra que es inter-institucional, cuyo movimiento opone bases y cúpula. En ambos casos la reflexión teórica parece centrar la atención en el movimiento de “gran-confrontación”. La autora cree que estos modelos son incompletos y no dan cuenta del conjunto de modelos de politización existentes. De esta forma, introduce la noción de “dinámicas moleculares” para llamar la atención sobre otros mecanismos, procedimientos, lógicas de las organizaciones que se crean más allá y más acá de esa línea de fricción que enfrenta desde dentro y desde fuera las formas de institucionalización establecidas.

De algún modo las reflexiones de esta autora han permitido revalorizar en estas líneas tres formas de organización de trabajadores a nivel de establecimientos. El “cuerpo de delegados de Coto Capital”, organizado vertical y burocráticamente desde la cúpula (su delegado general integrante de la Comisión Directiva del Sindicato regional), pone en marcha una multiplicidad de mecanismos con efectos politizadores que permiten intensificar la reifica-

ción de un orden empresarial. Allí donde se convalidan o extreman las asimetrías del orden laboral encontramos una organización sindical que pone en marcha una multiplicidad de mecanismos y sentidos cotidianos que politizan despolitizando la relacionalidad capital-trabajo. De esta forma, la ausencia de confrontación no implica ausencia de dinámicas politizadoras, más bien lo contrario. El caso del cuerpo de delegados de un establecimiento de Wal Mart (en Avellaneda) nos permite ilustrar las dinámicas de politización cotidianas que se gestan en la confrontación inter-institucional. Sin embargo, esa confrontación tiene la magnitud que permite una época de fuerte debilidad de las organizaciones de bases y de lo sindical en el lugar de trabajo de las multinacionales. En el marco de esas debilidades, la confrontación no es permanente ni totalmente abierta. Pero además quisimos destacar de qué formas ese cuerpo de delegados construye un sentido resignificador de la práctica sindical en la cotidianeidad del trabajo. Por momentos, el relato en torno a este cuerpo de delegados resulta, por decirlo de algún modo, demasiado “ínfimo”. Se leen las prácticas de unos pocos delegados durante un corto periodo en un solo establecimiento. Sin embargo, entendemos que esas confrontaciones entre bases y cúpulas se reiteran en múltiples establecimientos con esa misma debilidad: enfrentando esas organizaciones “diminutas” con las sedimentadas y garantizadas estructuras cupulares de los sindicatos. Posiblemente la mayor eficacia de estas últimas reside en “cansar los esfuerzos” de los delegados en el movimiento de confrontación vertical para evitar la articulación entre las bases aisladas (entre los cuerpos de delegados), que posibilite atenuar la asimetría de aquel movimiento de confrontación. Por último, en el caso de las organizaciones de activistas podríamos encontrar una confrontación desde fuera de lo institucional, es decir, contra los sindicatos. Esto resulta tanto más complejo dadas las características de los lugares de trabajo que concluía el apartado sobre el activismo, insinuando el viraje de sus formas organizativas hacia la “salida sindical”.

Habiendo tratado de visibilizar distintos *momentos políticos* de cada una de estas organizaciones (diálogo, denuncia, *escrache*); distintos *movimientos decisionales* (vertical, representativo con formas de participación directa, horizontal con segmentación política); distintas formas de concebir el *rol del militante* (delegado gestor/co-gestor, delegado militante; activista); distintos *horizontes políticos* (defensivo o concesivo, entre el defensivo de los derechos garantizados por la legislación hasta la transformación de las condiciones de trabajo de los estrictamente representados, de transformación a escala social) y distintas *debilidades* (intensificación del orden empresarial, aislamiento del movimiento de confrontación, clandestinidad que impide expandir la organización). Entre otras dimensiones abordadas, realizamos un cie-

re provisorio de estas reflexiones que ya están siendo profundizadas en otros trabajos.

Recibido: diciembre 2008

Revisado: junio 2009

Universidad de Buenos Aires/Avda. Córdoba 3141/Buenos Aires/Argentina/C.
P. 1187/correo electrónico: paulaabalmedina@gmail.com

Bibliografía

- Abal Medina, P. (2007a), “El destierro de la alteridad. El caso Wal Mart Argentina”, *Revista Mexicana de Sociología*, año 69, núm. 4, octubre-diciembre, pp. 683-727.
- (2007b), “La exaltación de la debilidad del trabajador como singularidad histórica del capitalismo neoliberal”, *Revista Trabajo y Sociedad*, núm. 9, vol. VIII, invierno.
- (2006), *Dispositivos de poder en empresas: un estudio de la relación capital-trabajo en grandes empresas en grandes cadenas de supermercados*, Buenos Aires, CEIL-PIETTE CONICET.
- (2005), *Las relaciones de poder entre capital y trabajo: un estudio en grandes cadenas de supermercados*, Buenos Aires, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, tesis de maestría.
- (2004a), “Identidades colectivas y dispositivos de control en el marco del empleo asalariado joven. Un estudio de caso en el sector supermercadista”, *Revista Argentina de Sociología*, año 2, núm. 3, noviembre-diciembre, pp. 74-94.
- (2004b), “Reflexiones sobre el orden visual neoliberal y el acontecimiento piquetero en Argentina”, en P. Lenguita y G. Galafassi (comps.), *Nuevas prácticas políticas insumisas en Argentina: aprendizaje para Latinoamérica*, Buenos Aires, Colección Insumisos Latinoamericanos, Libros en Red, pp. 131-159.
- Abal Medina, P., C. Arias, K. Crivelli y N. Diana Menéndez (2008), “Las configuraciones del conflicto laboral en empresas de servicios”, *Revista Estudios Latinoamericanos*, vol. 6, núm. 23, abril-junio, pp. 39-57, en URL <http://www.iigg.fsoc.uba.ar/elatina.htm>, última consulta noviembre de 2009.
- Abal Medina, P., O. Battistini y D. Gorbán (2002), “Asambleas: cuando el barrio resignifica la política”, en O. Battistini (coord.), *La atmósfera incandescente: escritos políticos sobre la Argentina movilizada*, Buenos Aires, Trabajo y Sociedad, pp. 123-140.
- Ackroyd, S. y P. Thompson (1999), *Organizational Misbehaviour*, Londres, Sage.
- Anderson, P. (1973), “Alcances y limitaciones de la acción sindical”, en Serge Mallet *et al.*, *Economía y política de la acción sindical*, Córdoba, Cuadernos de Pasado y Presente, pp. 57-73.

- Battistini, O. (2004), "Las interacciones complejas entre el trabajo, la identidad y la acción colectiva", en O. Battistini (comp.), *El trabajo frente al espejo: continuidades y rupturas en el proceso de construcción identitaria de los trabajadores*, Buenos Aires, Prometeo, pp. 23-44.
- Beaud, S. y M. Pialoux (2000), "Permanente y temporarios", en P. Bourdieu (comp.), *La miseria del mundo*, México, Fondo de Cultura Económica, pp. 227-235.
- Benjamin, W. (2007), *Conceptos de filosofía de la historia*, Buenos Aires, Caronte Filosofía.
- Bonfil Batalla, G. (1980), "Historias que no son todavía historia", en C. Pereyra, L. Villoro, C. González, J. J. Blanco, E. Florescano, A. Córdova, H. A. Camín, C. Monsiváis, A. Gilly y G. B. Batalla, *Historia ¿para qué?*, México, Siglo XXI.
- Buci-Glucksmann, Ch. (1983), "The Left and the Crisis of the Social State in Europe", *Thesis Eleven*, vol. 7, núm. 1, pp. 20-41.
- (1979), "Del consentimiento como hegemonía: la estrategia gramsciana", *Revista Mexicana de Sociología*, vol. 41, núm. 2.
- Burawoy, M. (1989), *El consentimiento en la producción*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Busso, M. (2007), "Trabajadores informales en Argentina: ¿de la construcción de identidades colectivas a la constitución de organizaciones. Un estudio de la relación entre identificaciones sociales y organizaciones de trabajadores feriantes de la ciudad de La Plata en los umbrales del siglo XXI", Buenos Aires, Facultad de Ciencias Sociales, tesis de doctorado.
- Colectivo ¿Quién Habla? (2006), *¿Quién habla? Lucha contra la esclavitud del alma en los call centers*, Buenos Aires, Tinta Limón.
- CTA (2005), *Historia del movimiento obrero argentino: una visión desde los trabajadores*, Buenos Aires, CTA, fascículos 1 a 5.
- De Certeau, M. (1996), *La invención de lo cotidiano: el arte de hacer*, México, Universidad Iberoamericana, vol. 1.
- Deleuze, G. (1991), "Posdata sobre las sociedades de control", en Ch. Ferrer (comp.), *El lenguaje literario*, Montevideo, Nordan, vol. 2.
- Fleming, P. (2005), "Metaphors of Resistance", *Management Communication Quarterly*, vol. 19, núm. 1, pp. 45-66.
- Fleming, P. y A. Spicer (2007), *Contesting the Corporation: Struggle, Power and Resistance in Organizations*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Fleming, P. y G. Sewell (2002), "Looking for 'The Good Soldier, Svejk': Alternative Modalities of Resistance in the Contemporary Workplace", *Sociology*, vol. 36, núm. 4, pp. 857-873.
- Foucault, M. (1992), *Microfísica del poder*, Madrid, La Piqueta.
- (1989), *Vigilar y castigar*, Buenos Aires, Siglo XXI.
- Gilly, A. (2006), *Historia a contrapelo: una constelación*, México, Era.
- Gramsci, A. (2000), *Cuadernos de la cárcel*, México, Era, vol. 6.
- (1977), "Escritos del orden nuevo", en F. Châtelet, E. Pisier-Kouchner y J. M. Vincent, *Los marxistas y la política*, Madrid, Taurus, vol. 2.
- Hardt, M. y A. Negri (2002), *Imperio*, Buenos Aires, Paidós.

- Hyman, R. (1978), *El marxismo y la sociología del sindicalismo*, México, Era.
- James, D. (1990), *Resistencia e integración: el peronismo y la clase trabajadora argentina (1946-1976)*, Buenos Aires, Sudamericana.
- Mannheim, K. (1990), *Le problème des générations*, París, Nathan.
- Martín Criado, E. (1998), *Producir la juventud*, Madrid, Istmo.
- Martucceli, D. y M. Svampa (1997), *La plaza vacía: las transformaciones del peronismo*, Buenos Aires, Losada.
- Sartre, J. (2004), *Problemas del marxismo*, Buenos Aires, Página 12, Losada, vols. 1 y 2.
- Schneider, A. (2005), *Los compañeros: trabajadores, izquierda y peronismo (1955-1973)*, Buenos Aires, Imago Mundi.
- Sennett, R. (2000), *La corrosión del carácter: las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*, Barcelona, Anagrama.
- Svampa, M. (2008), “La forma ensamblaria”, en M. Svampa, *Cambio de época*, Buenos Aires, Siglo XXI.
- Taller de Estudios Laborales (2006), *La situación laboral en los call centers y los desafíos para su organización*, Buenos Aires, TEL.

