



FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL

Relaciones de género en el trabajo sindical. Un estudio en dos organizaciones sindicales de Santa Fe

María Florencia Rey

Directora: Dra. Nora Goren

Co-directora: Dra. María Andrea Delfino

Ciudad de Santa Fe, febrero de 2026

Tesis presentada con el fin de cumplimentar los requisitos finales para la obtención del título de Doctora en Estudios Sociales de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Universidad Nacional del Litoral

ÍNDICE

Índice de tablas.....	5
Índice de gráficos	5
Agradecimientos	6
Siglas.....	9
INTRODUCCIÓN	10
1. Definición del problema	10
2. Objetivos.....	12
3. Consideraciones metodológicas	13
3.1. Diseño metodológico	13
3.2. Sobre la elección de los sindicatos.....	14
3.3. Técnicas de recolección de la información.....	16
3.3.1. Entrevistas semiestructuradas.....	17
3.3.2. Observaciones y notas de campo.....	18
3.3.3. Análisis documental	20
3.4. Técnicas de análisis de la información	22
4. El camino siempre fue sinuoso. La trastienda de la investigación	23
4.1. Reflexiones en y durante el trabajo de campo	27
5. Estructura de la tesis	29
CAPÍTULO 1: DEFINICIONES CONCEPTUALES Y ANTECEDENTES.....	31
Introducción	31
1. Definiciones conceptuales.....	31
1.1. El sindicato como organización.....	31
1.2. El sindicato como organización generizada.....	33
1.3. El concepto de trabajo sindical	35
1.3.1. Operacionalización del concepto.....	38
2. Antecedentes.....	40
2.1. Los sindicatos como objeto de estudio	40
2.1.1. El devenir del campo de estudios	40
2.1.2. Estudios sobre sindicalismo en Argentina.....	42
2.1.2.1. Debates en torno al binomio burocracia-democracia sindical.....	45
2.2. Sindicalismo y género.....	48
2.2.1. Estudios del norte global	49
2.2.1.1. La tradición francesa	50
2.2.1.2. La tradición británica.....	52
2.2.2. El estado de la cuestión en Latinoamérica.....	55
2.2.2.1. El enfoque movimientista.....	56

2.2.2.2. El enfoque organizacional	58
3. A modo de síntesis.....	64
CAPÍTULO 2: EL CONTEXTO DE INVESTIGACIÓN	66
Introducción	66
1. El trabajo en el sector público	66
1.1. El trabajo en los municipios y comunas.....	69
1.2. La docencia universitaria en Argentina.....	70
2. El sindicalismo en el sector público municipal	72
3. El sindicalismo de docentes universitarios en Argentina	73
4. Los sindicatos objeto de estudio.....	74
4.1. ASOEM.....	74
4.2. ADUL.....	92
5. A modo de síntesis	100
CAPÍTULO 3: SINDICALISMO Y GÉNERO	103
Introducción	103
1. El abordaje de la perspectiva de género en el sindicalismo argentino	103
2. Políticas públicas de género orientadas al mundo laboral y sindical	106
3. La participación de las mujeres en el mundo sindical. ¿Con qué datos contamos?	110
4. La institucionalización de la perspectiva de género en los gremios bajo estudio	112
4.1. El área de género de ASOEM. Una mirada a través del tiempo	112
4.1.1. Políticas de género implementadas en ASOEM.....	116
4.2. El área de género de ADUL. Sus orígenes y su devenir	119
4.2.1. Las políticas de género de ADUL	120
5. A modo de síntesis	123
CAPÍTULO 4: UNA RADIOGRAFÍA DEL TRABAJO SINDICAL.....	126
Introducción	126
1. El trabajo sindical en ADUL y ASOEM.....	127
2. Caracterización.....	133
2.1. “Acá nadie es patrón”, pero “no podés hacer lo que querés”. Sobre la organización del trabajo.....	135
2.1.1. Sobre la división social y técnica del trabajo sindical.....	137
2.1.2. División sexual del trabajo sindical	141
2.2. “Pones un pie en el sindicato y se terminan tus derechos laborales”. Sobre las condiciones de trabajo.....	143
2.2.1. “Estamos sobrecargados de obligaciones”. Sobre el tiempo de trabajo sindical.....	144
2.2.2. El día sin fin. Sobre los límites de la jornada laboral	146
2.2.3. Las fronteras difusas del trabajo sindical	148

2.2.4. “Me pagan por hacer esto” que “es para los demás, no tanto para vos”. Sobre la remuneración.....	150
2.2.5. Multilocalización. Sobre el lugar de trabajo	151
3. Recursos que se movilizan en el trabajo sindical	152
3.1. Recursos materiales: cuáles son y cómo se distribuyen.....	152
3.1.1. El reparto de los recursos materiales desde una perspectiva de género	154
3.2. “Ninguno nació sindicalista”. La acumulación y movilización de saberes	156
3.2.1. El “training militante”	156
3.2.2. “El sindicato es como una universidad, es continua formación”.....	159
3.2.3. La formación disciplinar.....	161
3.2.4. La experiencia laboral	162
4. A modo de síntesis.....	163
CAPÍTULO 5: EL GÉNERO EN EL TRABAJO SINDICAL	166
Introducción	166
1. Relaciones de género en el trabajo sindical.....	166
1.1. El gremio, una organización generizada, un territorio masculinizado	166
1.2. Análisis de las estructuras sindicales en clave de género y generación	169
1.3. Dificultades que enfrentan las mujeres en el trabajo sindical	175
1.4. Estrategias feministas en territorios masculinizados.....	179
1.5. El impacto de la Ley Micaela.....	181
1.6. Abordaje de las problemáticas LGTBIQ+	182
2. “Es un caos”. La articulación trabajo sindical-trabajo reproductivo.....	183
2.1. “Se trata de equilibrar, es como una balanza”. División sexual del trabajo reproductivo	184
2.2. Cuando la cuestión generacional se cruza con la jerarquía sindical.....	190
2.3. Dificultades en la articulación trabajo sindical-trabajo reproductivo.....	192
2.4. Lucha en la calle y en la casa. La (re)organización del trabajo reproductivo por las medidas de fuerza.....	193
2.5. Redes de cuidado sostenida por mujeres.....	197
3. A modo de síntesis	198
CAPÍTULO 6: TRAYECTORIAS SINDICALES	202
Introducción	202
1. Punto(s) de partida de la carrera sindical	202
1.1. Contextualizar los puntos de partida	203
1.2. Acontecimientos que dan origen a la participación sindical	207
2. Etapas en la trayectoria sindical	211
3. Análisis en clave de género y generación de las trayectorias sindicales	215
4. La construcción del capital sindical	219

4.1. Un camino allanado por otras militancias. Entre capital militante y capital político	219
4.2. La transmisión familiar de la militancia. El capital social	222
4.3. Los aportes de la formación y la experiencia laboral al trabajo sindical. El capital cultural	224
4.3.1. La importancia de los estudios superiores en la profesionalización del trabajo sindical	226
5. Subjetividades en torno al trabajo sindical.....	228
5.1. “Tengo un pequeño síndrome de Estocolmo”. Sobre los aspectos positivos y negativos del trabajo sindical	233
6. A modo de síntesis	237
REFLEXIONES FINALES.....	240
Recapitulación.....	240
Hacer sindicalismo es trabajo.....	245
Un trabajo que no escapa a las desigualdades.....	249
La construcción de una carrera y un capital sindical.....	254
Posibles caminos futuros.....	257
Anexo	259
Bibliografía	266
Fuentes	286

Índice de tablas

Tabla 1: Sindicatos seleccionados en base a criterios teóricos.....	15
Tabla 2: Distribución de entrevistadxs según género y generación	17
Tabla 3: Operacionalización de la categoría trabajo sindical a partir de las dimensiones establecidas	39
Tabla 4: Instituciones universitarias según tipo y sector de gestión, 2024.....	71
Tabla 5: Evolución patrimonial de ASOEM (2017-2021)	85
Tabla 6: Evolución financiera de ASOEM (2021-2023).....	86
Tabla 7: Distribución absoluta (en pesos) y relativa de erogaciones según destino del dinero	97
Tabla 8: Comparación tamaño organizacional ASOEM - ADUL.....	101
Tabla 9: Tasa de afiliación femenina y distribución de cargos según género por central sindical.....	111
Tabla 10: Comparación atribuciones Secretaría de Previsión Social y Mujer (1988) y Subsecretaría de géneros y diversidad (2023)	114
Tabla 11: Tipos de políticas de género implementadas en ADUL y ASOEM.....	124
Tabla 12: Descripción de los puestos de trabajo sindical según tipo de puesto y actividades llevadas a cabo, ADUL.....	128
Tabla 13: Descripción de los puestos de trabajo sindical según tipo de puesto y actividades llevadas a cabo, ASOEM.....	129
Tabla 14: Organización del trabajo en función del tipo de estructura y del tamaño organizacional.....	140
Tabla 15: Comparación del trabajo sindical en ADUL y ASOEM.....	164
Tabla 16: Aspectos considerados para el análisis organizacional en clave de género .	170
Tabla 17: Análisis de la estructura gremial de ADUL en clave de género y generación	170
Tabla 18: Lógicas de territorialización en ADUL	172
Tabla 19: Análisis de la estructura gremial de ASOEM en clave de género y generación	173
Tabla 20: Lógicas de territorialización en ASOEM	175
Tabla 21: Tiempo de trabajo doméstico y de cuidado de personas ocupadas según sexo	185
Tabla 22: Síntesis contexto macrosocial, mesosocial e institucional (ASOEM)	205
Tabla 23: Síntesis contexto macrosocial, mesosocial e institucional (ADUL)	206
Tabla 24: Etapas de la carrera sindical	212

Índice de gráficos

Gráfico 1: Distribución porcentual de asalariados del sector público según dependencia y distribución porcentual de asalariadxs según sector de actividad	67
Gráfico 2: Tiempo (con simultaneidad) en el trabajo no remunerado, por sexo y nivel educativo.....	185

Agradecimientos

Esta tesis es producto de un trabajo colectivo, como todo trabajo de investigación. Si llegué hasta acá es gracias a un montón de personas e instituciones que lo hicieron posible.

Quiero agradecer especialmente a Nora Goren haber aceptado acompañar este proyecto. Gracias por abrirnos puertas para hacer camino al andar, por tu generosidad y tu guía amorosa a lo largo de todo este recorrido.

Andrea Delfino fue mi gran maestra desde el momento cero (y desde antes también). Como esa maestra de primer grado que enseña a leer y escribir a un niño apenas escolarizado, Andrea me mostró, con paciencia y dedicación, de qué se trata el oficio de investigar. Fue guía, las veces en que necesitaba encarrilarme con la escritura, fue faro, las veces en que estaba perdida, y fue también compañera de viajes y proyectos. Por todo esto, por tu generosidad y el compromiso que tuviste conmigo y mi trabajo, gracias Andre.

Tuve la fortuna de compartir estos años de tesis con dos compañeras y amigas que hicieron que este camino fuera no solo mucho más liviano, sino también más colorido. Cada vez que necesité un consejo Sachi estuvo ahí, y contar con eso, en este mundo, tiene un valor inestimable. Gracias por llevar amor donde sea que vayas y por ser guía. Los días grises de oficina tuvieron destellos de colores gracias a Pili. Gracias por tu compañía esencial, por musicalizar la vida y por abrirme una ventana al mundo de la poesía.

Este último año, un grupito que acabo de bautizar de “lectu-ayuda” tuvo un rol importantísimo para mí, no solo porque fue sostén y acompañamiento durante el proceso de escritura, sino también porque fue espacio de contención de esa maraña de incertidumbres y emociones que somos lxs tesistas. Gracias Flor y Yami por subirse a este barco y por el aguante todo este tiempo.

Esta tesis fue posible gracias a la educación pública y al financiamiento público en ciencia y tecnología. A nivel institucional, quiero agradecer al CONICET por el otorgamiento de una beca interna doctoral, lo que hizo posible mi dedicación exclusiva a esta tesis y la sostenibilidad material de mi vida. A lxs docentes del Doctorado en Estudios Sociales de la UNL, por la posibilidad de continuar formándome en *mi* casa de

estudios, la que me vio crecer. A lxs docentes, y, especialmente, a mis compañeras de la Diplomatura en Políticas Públicas y Feminismos de la UNPAZ. Los debates que se suscitaban en el marco de las clases, aun con las dificultades que interpone la virtualidad, fueron de una riqueza inusitada.

Un especial agradecimiento a Adriana Gonzalo, directora del IHUCSO, por propiciar el tejido de redes, por abrir espacio a lxs becarixs y por la lucha compartida. También a Mechi, Cari y Eli, por sostener *nuestra casa* y por estar siempre al pie del cañón. Gracias a aquellxs compañerxs del IHUCSO con lxs que el recorrido me cruzó. El IHUCSO es un lugar en el que me gusta estar y que me enorgullece, y eso es gracias a todxs ustedes.

A lo largo de estos años hice mis primeros aprendizajes en el oficio docente en la misma facultad donde me gradué, la Facultad de Ciencias Económicas de la UNL. Gracias a lxs profesorxs de Introducción a las Ciencias Sociales y Sistemas de Información Gerencial por abrirme las puertas y acompañarme amorosamente.

Durante el doctorado tuve la posibilidad de hacer una estancia de investigación en París, en el Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique, gracias a una Beca de Movilidad con Perspectiva de Género otorgada por la provincia de Santa Fe. Una vez más, fue gracias al financiamiento público en ciencia que pude enriquecer mi formación e internacionalizar mi trabajo. Quiero agradecer especialmente a Maxime Quijoux, quien fue mi tutor durante la estancia. Me recibió con mucha calidez y se aseguró de que pueda sacarle provecho al máximo, invitándome a movilizaciones y encuentros sindicales y políticos, abriéndome sus redes de contactos y facilitándome todo lo que necesitaba para mi estadía. Gracias a Maxime pude entrar en contacto con Karel Yon, Sophie Pochic y Fanny Gallot, con quienes intercambiamos en torno a mi trabajo. Mis agradecimientos también para ellxs por recibirme, leerme y aconsejarme.

Este viaje me dejó amistades que atesoro con mucho cariño. A los amigos que encontré en el Lise y a lxs de la Casa Argentina, gracias por ser cobijo en las lejanías de mi casa. Gracias a João, Joannes y Arthur, por las discusiones sociológicas, pero sobre todo por las risas, los vinos y los viajes compartidos.

(Pablo, te estaré siempre agradecida por haberme incentivado a estudiar francés. Hoy entiendo lo importante que fue para aquel viaje y lo valioso que es para mi trabajo).

En los últimos años, el camino (y el interés por el mundo del trabajo) me cruzó con Sebastián Coppoletta, con quien tengo el placer de compartir un proyecto de investigación. Gracias Seba por tu confianza y tu generosidad. Gracias también a Viole y Mara, integrantes de dicho proyecto, por el laburo codo a codo y la manija compartida. Es gratificante el trabajo con ustedes.

Mis compas de Becarixs Santa Fe fueron, para mí, educadores en la militancia. Fueron guarida estos años signados por la incertidumbre y la desolación que trajeron la pandemia y el ascenso de la extrema derecha. Gracias por eso, y sobre todo por sostener la lucha en alto, no solo por mejores condiciones de trabajo para lxs becarixs sino también por una ciencia de y para todxs.

Quiero dedicar un agradecimiento especial a mis interlocutorxs de ADUL y ASOEM, por abrirme una ventana a sus mundos. Sin ustedes esta investigación no hubiera sido posible, indudablemente.

Un eterno gracias a mi familia, que fue sostén no solo emocional sino también financiero, en este contexto de desfinanciamiento y desguace en la que se encuentra el sistema científico argentino. Viejos, gracias por acompañarme, por impulsarme, por creer en mí desde siempre. Gracias a mis hermanxs por sus abrazos que todo lo pueden. A Catita, por ser sostén, por ser la luz y la calma cuando todo se tambalea. A Fedito, por las risas cómplices. A mis nonas, por ese amor incondicional. A mis primxs, que son también mis amigxs. A Vitto y Mora, por hacerme perder la noción del tiempo jugando.

A mis amigxs queridxs, de acá y de allá: gracias por ser ese lugar en el que siempre quiero estar.

A mi compañero de vida, Pancho, gracias. Por apoyarme desde siempre y creer en mí, por este amor luchón y por esta vida compartida que supimos construir.

Siglas

ADUL	Asociación de Docentes de la Universidad Nacional del Litoral
AMSAFE	Asociación del Magisterio de Santa Fe
APSEE	Asociación del Personal Superior de Empresas de Energía
ASOEM	Asociación Sindical de Obreros y Empleados Municipales de Santa Fe
ATE	Asociación Trabajadores del Estado
ATILRA	Asociación de Trabajadores de la Industria Lechera de la República Argentina
CGT	Confederación General del Trabajo
CIN	Consejo Interuniversitario Nacional
CONADU	Federación Nacional de Docentes; Investigadores y Creadores Universitarios
CONADUH	Federación Nacional de Docentes Universitarios
CONICET	Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas
CSA	Confederación Sindical de Trabajadores y Tabajadoras de las Américas
CSI	Confederación Sindical Internacional
CTA	Central de Trabajadores de la Argentina
CTA-A	Central de Trabajadores de la Argentina - Autónoma
CTA-T	Central de Trabajadores y Trabajadoras de la Argentina
CTEP	Confederación de Trabajadores de la Economía Popular
CTERA	Confederación de Trabajadores de la Educación de la República Argentina
CTMRA	Confederación de Trabajadores Municipales de la República Argentina
EAM	Escuela de Administración Municipal
ENM	Encuentro Nacional de Mujeres
ESAM	Escuela Superior de Administración Municipal
FAGDUT	Asociación Gremial de Docentes de la Universidad Tecnológica Nacional
FASTA	Universidad Fraternidad de Agrupaciones Santo Tomás de Aquino
FEDUN	Federación de Docentes de las Universidades
FESTRAM	Federación de Sindicatos de Trabajadores Municipales de la provincia de Santa Fe
FGB	Federación Gráfica Bonaerense
IHUCSO	Instituto de Humanidades y Ciencias Sociales del Litoral
MIGyD	Ministerio de Igualdad, Género y Diversidad de Santa Fe
MMGyD	Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad de la Nación
MTEySS	Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación
SADOP	Sindicato Argentino de Docentes Privados
SATSAID	Sindicato Argentino de Televisión, Servicios Audiovisuales, Interactivos y de Datos
SEOM Rafaela	Sindicato de Empleados y Obreros Municipales de Rafaela
SITRAJU	Sindicato de Trabajadores Judiciales de la República Argentina
STM	Sindicato de Trabajadores Municipales de Rosario
SUOEM Córdoba	Sindicato Unión Obreros y Empleados Municipales Córdoba
UDA	Unión Docentes Argentinos
UNL	Universidad Nacional del Litoral
UPCN	Unión del Personal Civil de la Nación
UTRAM	Unión Trabajadores Municipales

INTRODUCCIÓN

1. Definición del problema

El sindicalismo y la organización de lxs trabajadorxs se ha constituido en un objeto de estudio clásico de las ciencias sociales.¹ Particularmente, ha sido interés de la sociología desde autores como Marx. Dentro de este campo, los estudios del trabajo se han interesado por diferentes tópicos en lo que refiere al mundo del trabajo. Una de las vertientes de estos estudios son las formas de organización de lxs trabajadorxs, que es específicamente lo que aquí nos ocupa. En este marco, el campo de las relaciones industriales ha proporcionado interesantes aportes para pensar el mundo sindical. Así encontramos los trabajos pioneros de principios de siglo XX que constituyeron, por un lado, una alternativa a la teoría económica para tratar temáticas vinculadas al trabajo, y por otro, un intento por construir una teoría del sindicalismo alternativa a la del marxismo (García Calavia, 2005).

Ahora bien, la preocupación por las cuestiones de género dentro de esta disciplina es relativamente reciente. Tal como ha señalado Forrest (1993), las relaciones industriales históricamente no han estado interesadas en las experiencias de las mujeres, e inclusive no han entendido el concepto de género en tanto relaciones de poder. Ha sido la teoría feminista la que vino a problematizar la forma en la que se estudian las organizaciones en general y los sindicatos en particular. Así, emergieron una multiplicidad de investigaciones que dan cuenta de cómo el género opera al interior de las organizaciones sindicales. Los trabajos pioneros en torno a estos tópicos datan del último cuarto del siglo XX y provienen mayoritariamente de Gran Bretaña y Francia (Rey, 2021).

En Argentina, los sindicatos se han constituido en un actor social significativo desde las primeras décadas del siglo XX, más aún desde 1945 con el Decreto N.º 23.852, sancionado durante el primer gobierno de Juan Domingo Perón.² El nivel de

¹ A lo largo de esta tesis hacemos uso de un lenguaje inclusivo no sexista, lo cual instrumentamos a través del empleo de la “x” (Radi & Spada, 2020). Cabe señalar que en los casos en que citamos fragmentos de entrevistas, respetamos el lenguaje utilizado por nuestrxs interlocutorxs.

² Posteriormente, la Ley N.º 23.551 de Asociaciones Sindicales sancionada en 1988 reafirmaría los lineamientos establecidos por ese decreto (Trajtemberg y Battistini, 2015).

sindicalización y el peso político que adquirieron las organizaciones sindicales convirtió al sindicalismo argentino en uno de los más importantes de Latinoamérica y del mundo. Producto de las políticas orientadas a la expansión del sindicalismo puestas en marcha por Perón, los estudios que vinculan al sindicalismo con el peronismo se constituyeron en un campo específico, nacido a la par de la sociología en Argentina (Aldao, 2022).

En lo que respecta a la preocupación por las cuestiones de género en las organizaciones sindicales argentinas, ésta no es nueva pero tampoco existe desde los orígenes del movimiento obrero organizado. Los primeros registros que se tiene de ello datan del primer Encuentro Nacional de Mujeres (ENM) realizado en 1986, donde se organizó un Taller sobre Mujeres y Trabajo en el que se abordaron problemáticas vinculadas a la participación laboral y sindical, que fue replicado en las siguientes ediciones del ENM (Arriaga y Medina, 2020). Surgió así un activismo de mujeres sindicalistas que se cristalizó posteriormente en la Mesa de Mujeres Sindicalistas y el Movimiento Nacional de la Mujer Sindical.

Producto de la militancia feminista en el sindicalismo se impulsaron algunas medidas orientadas a contrarrestar las desigualdades de género en estos espacios. Entre las más relevantes se puede mencionar la institucionalización por parte de las centrales sindicales de los espacios de género, como lo es el Instituto de la Mujer de la CGT en 1992 y la Secretaría de Equidad de Género e Igualdad de Oportunidades de la CTA en el año 2000 (Bonaccorsi y Carrario, 2012), y la sanción de la Ley de Cupo Sindical promulgada en el año 2002, por la cual se dispuso que las organizaciones sindicales deben contar con al menos 30% de mujeres en sus estructuras como en las mesas de negociación colectiva. Sin embargo, los datos para Argentina muestran que las mujeres ocupan menos del 5% de las secretarías generales de los sindicatos de base (ELA, 2010).³ En relación a las centrales sindicales, la CTA-A es la que presenta mayor tasa de afiliación femenina, seguida de la CTA-T y la CGT. Sin embargo, es la CTA-T la que posee mayor cantidad de mujeres en su comité directivo (47%), seguido de la CGT (37%) y luego la CTA-A (32%) (Arias y Oliveira Teixeira, 2023; Data Género, 2025).

En el marco de la Cuarta Ola Feminista, impulsada en Argentina por el movimiento Ni Una Menos en 2015, y en el contexto de revitalización sindical, emerge el colectivo de Mujeres Sindicalistas, en miras a problematizar la masculinización del universo sindical

³ No existe información más reciente respecto a las organizaciones sindicales de primer grado, a diferencia de lo que ocurre con las de tercer grado.

(Natalucci, Ríos y Vaccaro, 2020). En esa dirección, comienzan a plantearse al interior de algunos sindicatos ciertas medidas, como por ejemplo la conformación de grupos de mujeres o de género y programas de formación para sindicalistas en materia de género. Un indicador del auge que ha adquirido la capacitación es la cantidad de publicaciones realizadas este último tiempo sobre formación sindical en género (ya sean realizados por las propias organizaciones sindicales o por organismos públicos o multilaterales) (CSA, 2018; CSI, 2008; Goren y Álvarez, 2019; MTEySS, 2014; Mujeres sindicalistas, s/f; entre otros). Es en este contexto, también, que la producción académica argentina sobre sindicalismo y género adquiere volumen y relevancia. Allí encontramos estudios que abordan el vínculo del feminismo con la revitalización sindical (Natalucci, Ríos y Vaccaro, 2020), la confluencia del movimiento feminista y sindical en el ENM (Arriaga y Medina, 2020), la sinergia que se da entre los dos movimientos (Varela, 2020), la afiliación y la participación sindical (Orsatti, 2003), la formación de las agendas sindicales (Goren y Prieto, 2020), entre otras.

De acuerdo con lo desarrollado hasta aquí, entendemos que constituye una vacancia el abordaje de la cuestión de género en el sindicalismo desde un enfoque organizacional, que permita dar cuenta la manera en la que las relaciones de género atraviesan el trabajo sindical. Por lo tanto, la hipótesis central que subyace a esta tesis es que en el trabajo sindical se producen y reproducen desigualdades de género. En concordancia, se constituye en nuestro objetivo general analizar las relaciones de género al interior del trabajo sindical en dos organizaciones sindicales de Santa Fe, Argentina. De este objetivo se derivan los siguientes interrogantes: ¿cómo operan las relaciones de género en la organización del trabajo sindical? ¿Qué desigualdades de género se observan en los recursos, habilidades, saberes y competencias puestas en juego en el trabajo sindical? ¿Qué diferencias de género se encuentran en las trayectorias sindicales?

2. Objetivos

Objetivo general:

Analizar las relaciones de género que se presentan en el trabajo sindical en dos organizaciones de la ciudad de Santa Fe, Argentina (2024-2025).

Objetivos específicos:

1. Explorar el modo en que las relaciones de género operan en la organización y jerarquización del trabajo sindical.
2. Identificar y analizar en clave de género los recursos, habilidades, competencias y saberes que se ponen en juego en el trabajo sindical.
3. Reconstruir y analizar desde una perspectiva de género las carreras sindicales.

3. Consideraciones metodológicas

3.1. Diseño metodológico

La investigación que aquí se presenta corresponde a un estudio de tipo descriptivo. En función de ello y de los objetivos planteados anteriormente, el diseño metodológico escogido es cualitativo, sincrónico y flexible. Es cualitativo, porque nuestro interés radicaba en profundizar en torno a las desigualdades de género que se producen al interior de las organizaciones gremiales (Ragin, 2007); es sincrónico, porque los objetivos requerían de un corte transversal al momento en que se llevó a cabo el estudio (Babbie, 2000); y flexible, porque si bien se tomaron ciertas decisiones metodológicas previas al trabajo de campo, se conservó cierto margen de maniobra frente a los imprevistos o inconvenientes que se pudiesen presentar a lo largo del proceso de investigación, dado que en los estudios cualitativos existen decisiones que no se pueden tomar con antelación (Piovani, 2007).

La estrategia metodológica trazada para llevar adelante esta investigación corresponde a la de estudio de caso múltiple encastrado (Yin, 1994), dado que lo que aquí se pretende es comprender, de manera situada, un fenómeno en profundidad -las relaciones de género en el trabajo sindical-. A tal fin, se escogieron dos organizaciones gremiales para llevar adelante el trabajo de campo.

Asimismo, para el abordaje empírico nos inspiramos en la etnografía, en la medida en que nos interesaba conocer la cotidianidad rutinaria de lxs sindicalistas (Angrosino, 2007; Guber, 2005). Esta perspectiva nos permitió describir las prácticas de lxs sindicalistas y los significados que éstas adquieren para ellxs, como también operacionalizar conceptos bourdianos como los que atraviesan esta investigación (Bustamante Farjado, 2018).

Esta tesis también se nutre de los aportes del método biográfico, fundamentalmente para recabar información en orden a responder al objetivo 3 sobre carreras sindicales. La potencialidad que posee este enfoque radica en que posibilita observar, a partir de las historias de vida individuales, aspectos de la estructura social tales como las relaciones de género en las trayectorias sindicales (Meccia, 2020).⁴

Dentro de los tipos de estudios que se pueden realizar en este marco, el que aquí se presenta es de orden retrospectivo, dado que “se pretende conocer cómo se fueron encadenando los acontecimientos en el pasado, suponiendo que ese encadenamiento puede ayudar a comprender el presente” (Muñiz Terra, 2012: 51).

3.2. Sobre la elección de los sindicatos

El trabajo de campo se llevó adelante en la ciudad de Santa Fe. La elección de la localización se funda en que, desde nuestro punto de vista, resulta relevante en términos teóricos y empíricos estudiar la problemática presentada en una ciudad intermedia del interior de la Argentina, porque consideramos que la forma en la que operan las relaciones de género al interior del trabajo sindical adquiere particularidades que le son propias.

Las organizaciones sindicales escogidas para llevar adelante el trabajo de campo responden a criterios teóricos de selección, a saber:

- **La cantidad de personas ocupadas en el sector público.** La ciudad de Santa Fe, capital de la provincia homónima, comprende una multiplicidad de organismos estatales de todos los niveles de gobierno y de todos los poderes del Estado. Esta configuración territorial de las dependencias gubernamentales se refleja en las estadísticas laborales: en el aglomerado Gran Santa Fe, del total de ocupados (entre los que se incluyen asalariadxs, cuentapropistas, patronxs y trabajadorxs familiares sin remuneración) el 70,8% son asalariadxs, entre los cuales el 45,8% son asalariadxs privados y el 22% asalariadxs estatales (Municipalidad de Santa Fe; Bolsa de Comercio de Santa Fe, 2022), por lo que

⁴ La inserción en el enfoque biográfico implica poner en el centro la temporalidad, que debe ser atendida en diferentes niveles: micro (la agencia del actor), meso (el ciclo de vida y las instituciones) y macro (el contexto sociohistórico) (Balán y Jelin 1979; Roberti, 2017). En lo que respecta al ciclo de vida, no se debe perder de vista que éste se constituye socialmente, por lo cual está sujeto a modificaciones a lo largo del tiempo (Balán & Jelin, 1979).

se vuelve relevante el estudio de los sindicatos que representan a lxs trabajadorxs de este sector.

Una particularidad que subyace a los sindicatos de trabajadorxs estatales es que, en el marco del modelo sindical argentino, negocian con un sujeto que reviste dos funciones, el empleador es al mismo tiempo el Estado. En ese sentido, nos preguntamos ¿cuáles son las particularidades organizativas de los sindicatos que nuclean trabajadorxs del sector público?

- **La estructura ocupacional de Santa Fe: distribución de población ocupada por sector de actividad y por sexo.** Para responder a este criterio nos preguntamos ¿en qué sectores de actividad hay mayor cantidad de personas ocupadas en Santa Fe? ¿cómo es la composición según sexo de esos sectores? En función de los objetivos planteados, ¿qué similitudes y diferencias hay entre un sindicato con bases feminizadas y otro con bases más equitativas en términos de sexo?

Este recorte nos permitió problematizar, analizar y comparar la relación que existe entre la composición de las bases y las prácticas de lxs sindicalistas. Los sectores de la administración pública y la enseñanza son de los que más peso tienen en la distribución de población ocupada. Se trata de dos sectores diferentes en relación a la composición según sexo de las bases; mientras el sector enseñanza integra mayor cantidad de mujeres (68% de mujeres vs. 32% de varones), el sector administración es más equitativo en términos de composición (41% de mujeres vs. 59% de varones).⁵

En base a estos criterios, los sindicatos escogidos son la **Asociación de Docentes de la Universidad Nacional del Litoral (ADUL)** y la **Asociación Sindical de Obreros y Empleados de la Municipalidad de Santa Fe (ASOEM)**. A continuación, se presenta una tabla resumen de los sindicatos seleccionados en función de los criterios previamente establecidos.

Tabla 1: Sindicatos seleccionados en base a criterios teóricos

	Composición de las bases según sexo	Ámbito de actuación
ADUL	Bases feminizadas	Sector público
ASOEM	Bases más equitativas en composición según sexo	

Fuente: elaboración propia

⁵ Ver gráficos 1 y 2 del Anexo.

3.3. Técnicas de recolección de la información

En vistas a alcanzar los objetivos específicos propuestos recurrimos complementariamente a diversas técnicas de recopilación de la información, lo que nos permitió minimizar las debilidades de unas con las fortalezas de otras. Para los tres objetivos se requirió de entrevistas en profundidad, en tanto permitieron conocer lo que lxs sindicalistas saben, piensan y sienten en torno al trabajo sindical, sus perspectivas y sus marcos referenciales (De Sena *et al*, 2012; Piovani, 2007). Por las características que presenta este estudio, la cantidad de entrevistas a realizar dependía de los objetivos de la investigación, dado que “no hay reglas para el tamaño de la muestra en la investigación cualitativa” como tampoco hay un interés por conseguir representatividad estadística. Dicha cantidad no pudo establecerse de antemano al ingreso al campo (Navarro, 2009).

Para determinar la muestra de entrevistadxs el método escogido fue por conveniencia, dado que nuestrxs interlocutorxs resultaron de las posibilidades de acceso a lxs mismxs (Hernandez Sampieri, 2006). Entre los criterios de selección de los casos a entrevistar, la accesibilidad fue central (Valles, 1999).

Considerando los capitales sociales, políticos y culturales que poseen nuestrxs entrevistadxs y cómo ello puede repercutir en las entrevistas, resultaba importante incorporar otras técnicas de recolección de la información. En ese sentido, la observación nos permitió descifrar en el orden de los hechos (atendiendo a los comportamientos y actitudes, gestos, posturas, lenguaje, valores) las desigualdades de género que implícita o tácitamente se producen y reproducen en el trabajo sindical (Piovani, 2007; Scribano, 2007). Entre las principales ventajas de esta técnica se encuentran la identificación de la organización social de una institución y de los elementos de la conducta que suelen pasar inadvertidos para el propio sujeto (Farías, 2016). Además, nos permitió observar la manera en la que se realiza la distribución de los espacios de trabajo en las sedes sindicales. La observación fue instrumentada para los objetivos 1 y 2.

Por último, para el objetivo 1 se incorporó análisis de un corpus documental atendiendo a su contenido, con la finalidad de interpretar los sentidos latentes en torno a las relaciones de género en la organización sindical. Se llevó adelante mediante un esquema

de codificación definido luego de una lectura preliminar del corpus documental (Piovani, 2007), el cual estaba integrado por estatutos, publicaciones en sitios web y redes sociales y demás documentación institucional (fotografías, memorias, balances, revistas).

3.3.1. Entrevistas semiestructuradas

Se llevaron a cabo un total de 29 entrevistas semiestructuradas, de las cuales 12 corresponden a ADUL y 17 a ASOEM. Se realizaron entre mayo de 2024 y febrero de 2025, y tuvieron una duración promedio de 130 minutos.

Se buscó entrevistar de manera equitativa a varones y mujeres, como también integrar una diversidad en términos generacionales. A tal fin, se dividieron lxs sindicalistas en dos grupos en función de la edad, a saber: lxs menores de 50 años integran el grupo de “nueva generación” y los mayores de 50 años la “vieja guardia”.⁶ De esta manera, entre lxs entrevistadxs contamos con 15 mujeres, de las cuales 9 son de la nueva generación y 6 de la vieja guardia, y 14 varones, de los cuales 8 son de la nueva generación y 6 de la vieja guardia.

Tabla 2: Distribución de entrevistadxs según género y generación⁷

Género/Generación	Nueva generación	Vieja guardia	TOTAL
Mujeres	9	6	15
Varones	8	6	14
TOTAL	17	12	29

Fuente: elaboración propia

Las entrevistas se llevaron a cabo en su mayoría de manera presencial, en las sedes sindicales de ASOEM y ADUL.⁸ No obstante, dos de ellas se realizaron en formato virtual a pedido de lxs interlocutorxs, a través de videollamadas realizadas por la plataforma Zoom. Por la extensión de tiempo que demandaba la entrevista y la realización de la misma durante la jornada laboral, cuatro entrevistas tuvieron que fragmentarse en dos encuentros para poder culminar la guía de preguntas.

⁶ A lo largo de la tesis nos referiremos a estos grupos omitiendo el uso las comillas a fin de facilitar la lectura.

⁷ En las tablas 1 y 2 del Anexo se encuentran desagregados estos datos por gremio.

⁸ En la tabla 3 del Anexo se detallan por gremio las entrevistas realizadas en función del género, la edad, el cargo y si tienen hijxs.

El instrumento de recolección de la información se estructuró en una guía de preguntas con cierto grado de apertura en su aplicación, dado que la secuencia y la forma de los interrogantes fueron variando de acuerdo con las respuestas y el relato de lxs entrevistadxs (Kvale, 2011).⁹ Dicha guía incluyó tres bloques. El primero de ellos, breve, orientado a introducir la conversación y a “romper el hielo”, integraba preguntas vinculadas a la subjetividad de lxs sindicalistas (cuál es su autopercepción, cómo definen la labor que realizan, cómo se identifican con la organización). El segundo bloque abordaba preguntas enfocadas en reconstruir las múltiples trayectorias de lxs sindicalistas (familiar y residencial, educativa, laboral y militante). Por último, el tercer bloque integraba preguntas tendientes a caracterizar el trabajo sindical (cuáles son las tareas y actividades que lo componen, cómo está organizado y qué recursos se ponen en juego). La dinámica del trabajo con entrevistas se organizó en dos momentos, un primer momento de apertura, integrado por el primer bloque de preguntas, y un segundo momento de focalización y profundización, que corresponde al segundo y tercer bloque de la guía (Guber, 2005).

La entrevista, entendida como relación social, ha operado como una instancia de observación, por lo que no solo se obtuvo material discursivo sino también información sobre el contexto y las características del entrevistadx (Guber, 2005).

3.3.2. Observaciones y notas de campo

Como se señaló anteriormente, el diseño metodológico se nutre de la etnografía. En ese sentido, la observación constituye una herramienta que complementa las otras técnicas de recolección de datos implementadas, dado que permite atender a comportamientos, actitudes, gestos, posturas, como así también a la organización de los espacios y el *layout*.

En relación al tipo de observación realizada, entendemos que difícilmente podemos hablar de observación no participante, dado que “hasta la observación pura, lejos de ser neutral, reviste alguna incidencia en los actores observados” (Guber, 2005, p. 119). Si bien en algunas observaciones nuestra presencia fue pasiva, en otras participamos en

⁹ En la tabla 4 del Anexo se encuentra la guía de preguntas de la entrevista. La información está presentada de manera tal que se puede identificar a qué bloque corresponde cada pregunta y a qué objetivo responde.

calidad de asistente, resolviendo ejercicios grupales en el marco de una capacitación o de un encuentro del Espacio de Integración Sindical en ASOEM, o bien en calidad de militante de Becarixs Santa Fe,¹⁰ en el caso de las observaciones realizadas en ADUL.

El registro de las observaciones se realizó mediante notas de campo que incluyeron anotaciones interpretativas, temáticas, personales, de la observación directa y de la reactividad de lxs entrevistadxs (Hernandez Sampieri, 2006). De esta manera, tomamos nota de lo que estábamos viendo, escuchando, olfateando y palpando del contexto, como también de cómo interpretamos los hechos, de las sensaciones propias, de las emociones y los intercambios con lxs interlocutorxs. Asimismo, se registraron ideas vinculadas a la teoría y al proyecto de investigación, como también problemas y situaciones inesperadas. La bitácora de campo incluyó, además de anotaciones escritas, el registro fotográfico de eventos y actividades gremiales y de las sedes sindicales.

A lo largo del trabajo de campo se registró información proveniente tanto de observaciones realizadas durante la asistencia a eventos y actividades sindicales, como también en ocasión de la realización de las entrevistas. De esta manera, tomamos registro de cómo estaba organizada la sede sindical en términos de infraestructura, del espacio de trabajo de cada sindicalista y del lugar donde se realizó cada entrevista (algunas se realizaron en salas de reuniones), qué elementos y artefactos se encontraban en dicho espacio, la manera en la que estaban vestidxs nuestrxs interlocutorxs, entre otros aspectos. Las notas de campo fueron registradas en un grupo de WhatsApp donde éramos las únicas integrantes, ya sea mediante mensajes escritos o de audio, que luego transcribíamos a un procesador de texto donde condensábamos toda esta información. Estos registros de campo se realizaban inmediatamente una vez finalizada la entrevista y habiendo salido de la sede sindical, de modo de recordar los detalles del encuentro sin entorpecer el mismo efectuando anotaciones frente a lx interlocutorx.

Antes de empezar el trabajo de campo comenzamos a seguir en las redes sociales las cuentas de ASOEM y ADUL, y configuramos nuestra cuenta de Instagram para que nos notifique ante cada nueva publicación de dichas cuentas. Asimismo, al agregar a nuestrxs entrevistadxs como contactos de WhatsApp, comenzamos a ver los estados que ellxs subían. Todas estas acciones, sumado al chequeo de los sitios web de los gremios, nos permitieron estar permanentemente al corriente de los hechos que acontecían, los

¹⁰ Organización que nuclea becarixs doctorales y posdoctorales radicadxs en el Centro Científico Tecnológico de Santa Fe (CCT-CONICET Santa Fe).

eventos que se programaban, las posturas que el gremio tomaba frente a determinadas situaciones, etc.

En el marco de las observaciones realizadas en ASOEM, asistimos a la capacitación de Ley Micaela y a la capacitación sobre Abordaje de Consumos Problemáticos, al ciclo de Cine y Sindicalismo, a la Asamblea Anual Ordinaria, a algunos encuentros del Espacio de Integración Sindical, a la presentación de la Política Sindical de la Caja de Jubilaciones y a un acto público en torno al Día de la Identidad del Trabajador Municipal.

En ADUL, en cambio, se presentaron mayores dificultades para realizar observaciones. Por un lado, porque las personas que asisten asiduamente a la sede sindical son lxs empleadxs del gremio, no así lxs dirigentes sindicales. Por otro, en más de una oportunidad solicitamos a quien ofició de “portero” en ADUL la posibilidad de presenciar asambleas, para lo cual no hubo respuesta. Sin embargo, la coyuntura política y las medidas llevadas adelante por el gobierno nacional, que impactaron fuertemente tanto en las instituciones universitarias como científicas, sumado a nuestra participación en Becarixs Santa Fe, hizo posible la realización de observaciones en asambleas interestamentales que tuvieron lugar en 2024, de las que ADUL también participó. Finalmente, participamos de un curso que se dictó en el marco del gremio, denominado “Movimientos docentes en la segunda mitad del siglo XX”, que nos fue útil para tomar registro de cómo el gremio (representado por el actual secretario general y quien le precedió en el cargo) presentaba, frente a la clase, el proceso de negociaciones que tuvo lugar en torno al convenio colectivo de trabajo para el sector.

3.3.3. Análisis documental

El análisis cualitativo de documentos fue instrumentado tanto para el primer objetivo como para caracterizar los gremios bajo estudio. De esta manera, para atender a la forma en que se regula y organiza el trabajo sindical, analizamos los estatutos de los dos gremios. Allí identificamos las áreas que componen las estructuras sindicales y las responsabilidades que tienen a cargo. Los estatutos también regulan la organización política, el proceso electoral sindical, el funcionamiento asambleario y los derechos y deberes de lxs asociadxs. Asimismo, brindan información en torno a la afiliación a organizaciones sindicales de segundo y tercer grado y al origen de la institución, para lo

cual también se utilizaron las actas de constitución. Entre los documentos facilitados por los gremios, se analizaron los protocolos de violencia a fin de conocer los procesos establecidos para el abordaje de las situaciones de violencia.

A fin de caracterizar las organizaciones estudiadas, analizamos otros documentos tales como algunas ediciones de la revista ASOEM (desde el 2019 al 2024), el balance y las memorias de ADUL.¹¹ Esto nos permitió caracterizar los gremios en términos económicos, financieros y patrimoniales y contribuyó al análisis de la cultura organizacional de los mismos. La revista ASOEM, asimismo, fue de utilidad para reconstruir la trayectoria de la Subsecretaría de Géneros y Diversidad.

Recuperamos las normativas que regulan tanto el trabajo municipal como el trabajo docente universitario, a saber: la ordenanza N.º 8527 de la municipalidad de Santa Fe que determina el Estatuto para el Personal Municipal, la ley provincial N.º 9286, que regula el Estatuto del Personal de Municipalidades y Comunas de la Provincia de Santa Fe, y el convenio colectivo de trabajo de docentes de universidades nacionales. Este corpus documental fue de utilidad para tener una comprensión más acabada del sector de actividad en donde se insertan los sindicatos escogidos, en la medida en que pudimos tomar conocimiento de las diferentes categorías laborales, los regímenes de licencia y la regulación de las relaciones laborales que se establecen en cada normativa.

Asimismo, tomamos como parte del corpus documental videos disponibles en YouTube. En lo que respecta a ASOEM específicamente, el gremio posee un canal en dicha plataforma en el que se encuentra disponible material audiovisual desde hace al menos diez años. En relación a ADUL, se utilizaron videos disponibles en canales de medios de comunicación locales en los que fueron entrevistadxs sus dirigentes.

Por último, y a fin de reconstruir algunos hechos vinculados a la historia reciente de los gremios y constatar información relevada en las entrevistas con lxs dirigentes sindicales, recurrimos al análisis de noticias publicadas en medios locales como también a aquellas publicadas en los sitios web de los sindicatos.

¹¹ Las diferentes ediciones de la revista ASOEM en formato impreso fueron facilitadas por nuestro *gatekeeper*, aunque también se encuentran disponibles en formato online en su propia web. El balance y las memorias de ADUL se encuentran disponibles en su sitio web, desde donde fueron descargadas.

3.4. Técnicas de análisis de la información

Como indica Piovani (2007), las técnicas de análisis “permiten ordenar, sistematizar, preparar la información de una manera funcional a las posibles construcciones discursivas con las cuales se intentará dar cuenta de los fenómenos investigados” (p. 288).

Siguiendo a Gibbs (2007), el análisis de la información comenzó a la par que el trabajo de campo, por lo que el diario de investigación y las notas de campo se volvieron fundamentales. En lo que respecta al análisis de las entrevistas, se llevó adelante a través de diferentes métodos (Kvale, 2011) pero con predominio del comparativo constante (Valles, 1999).

Todas las conversaciones fueron grabadas con nuestro teléfono celular previa autorización de lxs entrevistadxs, y desgrabadas posteriormente con el soporte de Whisper IA. Además de la transcripción de los audios, se registró la fecha y lugar del encuentro, la percepción en torno al humor del entrevistadx y las sensaciones y emociones propias en dicha situación. Además, se tomó registro de toda información visual y olfativa obtenida durante la entrevista.

El análisis de las transcripciones se realizó parte de manera manual, mediante el uso de planillas de cálculo, y parte a través del software Atlas.ti. En ambos programas se llevó a cabo la codificación de las entrevistas atendiendo a ejes de análisis que respondían a los objetivos planteados, aunque también hubo emergentes del campo.

En lo que respecta específicamente a las trayectorias de nuestrxs interlocutorxs, se realizó un análisis de las historias de vida de tipo temático, a partir de la búsqueda de patrones narrativos, y estructural, dado que también nos enfocamos en cómo lxs entrevistadxs cuentan las cosas (Meccia, 2020). Como insumo para dicho análisis, e inspirándonos en el trabajo de Guillaume y Pochic (2011), construimos tablas biográficas, identificado diversos tipos de trayectorias (familiar y residencial, formativa, laboral y militante y sindical) a los fines de poder observar la manera en la que se vinculan estos recorridos y a su vez observar la articulación entre las esferas productiva y reproductiva.¹² Recuperamos aquí también el enfoque metodológico que las autoras adoptan, dado que utilizan las narraciones de lxs sindicalistas para explorar los procesos

¹² A partir de estas tablas biográficas, construimos un diagrama que nos permitió analizar, de conjunto, las vías de ingreso al mundo sindical, los distintos contextos socioeconómicos y políticos en los que se da dicha inserción, y las etapas que constituyen la carrera sindical (ver figuras 1 y 2 del Anexo).

organizativos y los patrones de carrera necesarios para la formación de líderes sindicales.

Finalmente, luego del trabajo de codificación, confeccionamos un informe por cada gremio, donde volcamos toda la información recolectada, tanto a través de las entrevistas, como las observaciones y el análisis documental.

4. El camino siempre fue sinuoso. La trastienda de la investigación¹³

Este apartado se propone mostrar el camino recorrido a lo largo de toda la investigación doctoral, dando cuenta de las marchas y contramarchas, de los aciertos y desaciertos al momento de ejecutar el trabajo de campo. Como intentamos reflejar con el título, se trató de un camino sinuoso, en tanto el plan de trabajo inicial se fue modificando a medida que se avanzó con la investigación.

En los comienzos de la beca doctoral, se preveía el trabajo con cuatro organizaciones sindicales, una de segundo grado y tres de base. Entre ellas, se encontraba un gremio de empleadxs públicxs, dos gremios de docentes y uno de empleadxs de comercio. Se realizaron entrevistas exploratorias en los sindicatos de base, pero el avance de la recolección de la información se vio truncado por cuestiones ajenas a nosotras. Sumado a ello, la voluntad de comenzar las entrevistas en marzo, momento en que inicia el ciclo lectivo y por lo tanto las negociaciones paritarias, acomplejó la situación. Asimismo, el cambio de gobierno tanto a nivel nacional como provincial presentaba para nuestrxs interlocutorxs un nuevo contexto, signado por la hostilidad para con lxs trabajadorxs (en particular, de la educación) como también para con los sindicatos.

Frente a la imposibilidad de avanzar con el trabajo de campo trazamos nuevas estrategias para cumplir los objetivos propuestos. Lograr el acceso al campo es una condición para seguir con la investigación, y allí es donde la conveniencia y la accesibilidad se vuelven esenciales (Hernandez Sampieri, 2006).

¹³ El título de este apartado recupera, por un lado, una obra ya clásica de la metodología de la investigación cuyas autoras son Wainerman y Sautu (2011), y por otro, un poema que integra la Antología poética 2025 de Grosso y Yuste (2025) con el que me topé mientras escribía estas líneas. El título inicial del apartado era “Un camino sinuoso”. La adición del adverbio “siempre” da cuenta que el camino recorrido fue de curvas y contracurvas desde sus comienzos.

El acercamiento por parte de dirigentes de ASOEM al IHUCSO Litoral,¹⁴ nuestro lugar de trabajo, abrió la oportunidad de establecer y estrechar vínculos con dicho gremio. En el marco de las tratativas para la firma de un convenio de colaboración entre ASOEM y CONICET,¹⁵ participamos de reuniones a tal fin, en donde manifestamos nuestro deseo de llevar adelante el trabajo de campo en ASOEM. Lxs dirigentes de ASOEM, por su parte, se mostraron interesados y abiertos a la posibilidad de que desarrolle nuestra tesis con su organización como objeto de estudio.

Posteriormente, en ocasión de la Muestra Patrimonial “Los trabajos y los días. Memoria material de trabajadorxs de la ciudad de Santa Fe” que se llevó a cabo en la sede de ASOEM durante mayo de 2024,¹⁶ nos contactamos vía WhatsApp con quien oficiaría a lo largo de toda la investigación de *gatekeeper* (Hernandez Sampieri, 2006),¹⁷ para visitarla y conversar con él en torno a la concreción de las entrevistas. En ese encuentro informal conversamos sobre nuestros objetivos de investigación y nos solicitó que le enviemos por escrito lo comentado oralmente.

Luego, concertamos un encuentro conjunto con el secretario general, que tenía por finalidad asimismo contar verbalmente nuestro proyecto de investigación. Por último, nos indicaron presentar una nota escrita donde solicitamos autorización para realizar el trabajo de campo en ASOEM, solo a los fines de documentar y formalizar el trabajo. Ese mismo día coordinamos un plan de trabajo con quien ofició de “portero”, que posteriormente le presentamos por escrito. Allí detallábamos el plazo durante el cual esperábamos finalizar el trabajo de campo, a quiénes pretendíamos entrevistar y bajo qué criterios, la posibilidad de asistir a eventos, reuniones, jornadas y de acceder a documentación institucional. Se constituyó en un actor clave para el desarrollo de esta tesis doctoral, dado que fue quien nos facilitó documentos institucionales, nos contactó con todas las personas que entrevistamos en ASOEM y nos habilitó el acceso a eventos

¹⁴ A partir de la participación del secretario de Cultura y Vivienda de ASOEM en la Jornada de Vinculación Tecnológica con Entidades Cooperativistas y Mutualistas de la provincia de Santa Fe, en agosto de 2023.

¹⁵ La firma de este convenio se concretó el día 17 de octubre de 2024. Dicho documento constituye un acuerdo marco en el que ambas instituciones se comprometen a implementar un plan de trabajo conjunto que fomente tanto el desarrollo de investigaciones como de capacitaciones en las áreas sociales y humanas, en particular, aquellas relacionadas al trabajo y género; a la historia de las instituciones y condición trabajadora, así como también, a la salud mental y consumos problemáticos desde una perspectiva sociológica.

¹⁶ <https://asoem.org.ar/2024/04/30/a-traves-de-la-muestra-patrimonial-asoem-homenajeo-a-lxs-trabajadorxs-municipales-y-comunales/>

¹⁷ A lo largo del texto, utilizamos indistintamente *gatekeeper*, portero e informante clave.

y actividades sindicales. También nos socializó cuestiones vinculadas al lenguaje y códigos nativos, a la vez que asumió un rol de vigilancia y control (Navarro, 2009).

El *modus operandi* para la ejecución de las entrevistas fue el siguiente: él nos proponía una persona de la comisión directiva para entrevistar y luego nos pasaba su contacto para que coordinemos directamente. Inicialmente, si bien manifestamos nuestra intención de entrevistar a toda la comisión directiva, el *gatekeeper* nos informó que no sería posible, y con el plan de trabajo en mano nos fue indicando a quienes sí y a quienes no.¹⁸ Sin embargo, algunas entrevistas que se habían puesto en duda al principio fueron finalmente realizadas. De esta manera, advertimos que la definición de las personas a entrevistar es un procedimiento abierto, dinámico y secuencial (Navarro, 2009) y que la selección se realiza de manera gradual a lo largo de todo el proceso de investigación.

Asimismo, mientras avanzábamos en el trabajo de campo advertimos la importancia de entrevistar a “colaboradorxs”, dada la carga de trabajo sindical que poseen. La noción de colaboradorx es una categoría nativa utilizada tanto en ASOEM como en ADUL, sin embargo, adquiere diferentes acepciones según el gremio.¹⁹

En ASOEM son consideradas colaboradoras todas aquellas personas que tienen afinidad política con la lista que conduce el sindicato y trabajan gremialmente, pero que no detentan un cargo en la comisión directiva. No obstante, existen diferentes categorías de colaboradorxs; por un lado, encontramos aquellxs trabajadorxs que “dan una mano” ocasionalmente, para eventos puntuales, y por otro, están lxs que realizan trabajo sindical de manera regular. Dentro de este último grupo, algunas personas se hallaban ejerciendo el cargo de subsecretarixs de manera informal,²⁰ motivo por el cual decidimos entrevistarlxs.

Reparamos en que la decisión de complementar las entrevistas con otras técnicas de recolección de la información resultó acertada en el momento en que el informante clave nos expresó, durante la entrevista, que todo el tiempo estaba pensando en que todo

¹⁸ Si bien hubo entrevistas que no pudimos realizar porque no fueron habilitadas por el portero, éste nos informó los motivos que subyacían a dicha decisión. Se trataba de personas que “se estaban yendo” del sindicato o bien cuya postura política en relación al gremio estaba puesta en duda.

¹⁹ Más adelante se precisa la manera en que se utiliza el término en ADUL.

²⁰ ASOEM llevó adelante una reforma estatutaria en 2022. Allí se estableció la modificación de la estructura sindical, que incluyó la creación de subsecretarías. Profundizaremos al respecto en el capítulo 2.

lo que él nos decía “quedaba en mi cabeza”, una manera de dar cuenta de la conciencia permanente en torno a su relato.

En relación a las observaciones que estaban previstas realizar, tuvimos la voluntad de asistir asiduamente al gremio, específicamente a la oficina que ocupaba el *gatekeeper* con su equipo de trabajo, dado que por el vínculo entablado con él nos era fácil el acceso y la autorización para llevarla a cabo. Con las primeras visitas al gremio advertimos que no sería posible, dado que el espacio que ellxs disponían era muy pequeño (había dos escritorios para tres personas) y sentíamos que entorpecíamos el trabajo de lxs sindicalistas. Por ese motivo, solo realizamos observaciones en eventos y actividades gremiales.

El acercamiento con ADUL se dio de manera diferente. Nos comunicamos telefónicamente con quien oficiaría de “portero”, a quien ya conocíamos personalmente,²¹ y le comentamos acerca de nuestra investigación. Según los mensajes de WhatsApp intercambiados luego, nos informó que lo había conversado con la comisión directiva y que la misma estaba de acuerdo con que realicemos nuestro trabajo de campo en ADUL. Acordamos en encontrarnos personalmente para contarle nuevamente los objetivos de la investigación doctoral y pautar una metodología de trabajo. En este caso, el procedimiento fue el siguiente: nos comunicábamos con la secretaria del gremio para manifestarle a quien queríamos entrevistar y cada dirigente decidía si la coordinación de la entrevista era directamente con nosotras (nos pasaban su contacto) o bien a través de dicha secretaria. Si bien la intención inicial fue entrevistar a la totalidad de la comisión directiva de ADUL, en la reunión con el *gatekeeper*, el mismo nos anticipó que no todxs lxs integrantes de la misma estaban activxs y nos facilitó los nombres de quienes sí. Por ello es que decidimos entrevistar a aquellxs que participan activamente, inclusive a quienes revisten la función de colaboradorxs. En ADUL se denominan colaboradorxs a las personas que participan esporádicamente del sindicato, por ejemplo, como veedorx gremial.

El trabajo de campo comenzó con ASOEM en mayo de 2024. La primera persona que entrevistamos fue el informante clave, dado que en su momento consideramos que, por el vínculo que ya habíamos establecido, sería un buen punto de partida para poner a

²¹ Ambos participábamos de las asambleas interestamentales que se estaban llevando a cabo en el marco de debate de la ley de financiamiento universitario. El “portero” participaba por ADUL y nosotras por el colectivo de becarixs de CONICET “Becarixs Santa Fe”.

prueba la guía de preguntas. Esa entrevista tuvo una duración de alrededor de dos horas y media, lo que nos llevó a preguntarnos si sería necesario dividirla en dos. Frente a las dificultades que podían surgir en coordinar dos veces con lx interlocutorx, decidimos llevar adelante las entrevistas en un solo encuentro. Sin embargo, como se señaló previamente, algunas entrevistas debieron desdoblarse en dos encuentros; en ocasiones, por un malentendido con lxs entrevistadxs en relación a la duración de la conversación. Ello no impidió que se efectúen en su totalidad, dado que hubo buena voluntad por parte de lxs entrevistadxs en coordinar un segundo encuentro. Con el paso de las entrevistas aprendimos a preguntar antes de comenzar si disponían del tiempo suficiente para finalizarla en el mismo día; si nos respondían que no, coordinábamos directamente para otro momento en que dispusieran del tiempo requerido.

Una vez finalizadas las entrevistas en ASOEM, en octubre de 2024, se empezaron las tratativas con ADUL, en donde comenzamos a entrevistar en diciembre del mismo año, y finalizamos en febrero de 2025. Consideramos que tanto la cantidad de entrevistas como la presencia de un *gatekeeper* incidió en el tiempo destinado al trabajo de campo en cada gremio, en tanto en ASOEM nos llevó cinco meses y en ADUL solo dos (en enero no se realizaron entrevistas debido al receso universitario). En ambos gremios fue necesaria una negociación inicial que incluyó la explicación del proyecto de investigación y el uso de la información y la formalización de la solicitud para realizar entrevistas (Hernandez Sampieri, 2006).

Asimismo, consideramos que la manera en la que se llevó adelante el trabajo de campo en cada gremio fue representativa de la manera en la que se organiza cada uno, de manera más o menos burocratizadamente.

4.1. Reflexiones en y durante el trabajo de campo

Durante la realización de las entrevistas, percibimos que nos privábamos de enunciar el concepto de trabajo sindical y de comentar con nuestrxs interlocutorxs (antes de la entrevista) que, para nuestra investigación doctoral, lo que ellxs realizaban era trabajo. Este comportamiento se originaba, por un lado, en la inseguridad que nosotras mismas portábamos en torno al uso de la categoría, inclusive frente a pares investigadorxs. Por otro, en el miedo a influenciar la respuesta de lxs entrevistadxs frente a la pregunta “¿Consideras a lo que haces en el sindicato como trabajo?”, en tanto uno de nuestros

intereses radicaba en conocer cómo lxs sindicalistas perciben las actividades que realizan a diario. Luego de dicho interrogante, en ocasiones mencionábamos a nuestrxs interlocutorxs por qué hacíamos esa pregunta y cómo entendíamos la labor que ellxs realizaban.

No fuimos conscientes de las implicancias de nuestra presencia en ASOEM hasta que, conversando con el informante clave en torno a la posibilidad de entrevistar a colaboradorxs, nos señaló los cuidados que tomaba en relación a la selección de lxs mismxs. Nos explicó que la realización de la entrevista a ciertxs colaboradorxs podría generarles ilusión en torno a ser elegidos para ocupar cargos de conducción. Asimismo, ser convocadx para la entrevista representaba la posesión de cierto estatus dentro del gremio, como también el indicador de que se trataba de una persona *laboradora*. Desde ese momento, percibimos las repercusiones que provocaba nuestra presencia en el gremio.

Las entrevistas fueron tema de conversación entre lxs sindicalistas, según nos comentaron ellxs mismxs: comparaban las preguntas respondidas, el tiempo total destinado a la entrevista, e inclusive se hacían chistes al respecto. Del mismo modo, el *gatekeeper* de ASOEM nos comentó las repercusiones que traía aparejada nuestra presencia en el sindicato en tanto integrantes de CONICET, por el valor social que reviste la institución, algo que no habíamos advertido cuando iniciamos el trabajo de campo, en tanto ingenuamente pensamos que pasaríamos desapercibidas. Adicionalmente, en numerosas ocasiones, recibimos comentarios del tipo “¿no terminaste todavía con esto?”, “¿seguís acá?”, lo que nos alertó de que nuestra presencia no era pasada por alto.

En las entrevistas atravesamos algunas situaciones complejas que dificultaron el manejo de las mismas para poder culminarlas exitosamente. En uno de los encuentros, una entrevistada lloró numerosas veces frente a preguntas vinculadas al sindicato, lo que daba cuenta de que se encontraba en parte estresada por la sobreexigencia, y en parte angustiada por sentirse invisibilizada. También uno de los dirigentes se emocionó recordando su trayectoria sindical. En otro encuentro, la conducción de la entrevista por nuestra parte se volvió difícil debido a que nuestro interlocutor se desviaba de las preguntas que nosotras le hacíamos, inclusive proporcionando detalles desagradables de su trayectoria política.

Posteriormente, durante el proceso de escritura, nos enfrentamos con el desafío en torno a cómo referenciar los fragmentos de entrevistas para garantizar el anonimato al que nos comprometimos durante la realización de las mismas. Finalmente, resolvimos señalar para cada fragmento el género de la persona, el puesto ocupado y el gremio, dado que se trata de información sumamente relevante para interpretar a la luz de la teoría las voces de nuestrxs interlocutorxs.

Los vínculos generados con los sindicatos a propósito de esta tesis doctoral tuvieron como fruto el fortalecimiento de las relaciones interinstitucionales (con el IHUCSO, el CONICET y la UNL). Además, se gestaron diversas actividades en conjunto y en articulación con el medio social. De esta manera, se realizó la producción de un archivo audiovisual denominado “La institucionalización del Área de Géneros y Diversidad de ASOEM: Un registro audiovisual”, publicado en diciembre de 2024, en el marco de un Proyecto de Unidad Ejecutora titulado “Procesos de institucionalización de los estudios humanísticos, sociales y culturales en Santa Fe y su región: archivos y patrimonio (1919-2021)”, financiado por CONICET.²² Asimismo, se obtuvo financiamiento por parte de UNL para el proyecto de extensión titulado “Condiciones y Medioambiente de Trabajo en el empleo público municipal”, en el cual participan docentes e investigadorxs de IHUCSO y UNL y dirigentes de ASOEM. Finalmente, en el marco de la Especialización en Derecho Laboral de la FCSJ (UNL) y del CAI+D “El desafío de las nuevas subjetividades protegidas por el Derecho Social” se organizó un conversatorio denominado “Negociación colectiva y género. Desafíos y potencialidades”, en donde participaron sindicalistas de ADUL y ASOEM en calidad de panelistas.

5. Estructura de la tesis

Esta tesis se encuentra organizada en dos partes. La primera parte está integrada por los capítulos 1 y 2; el primero de ellos, orientado a dar cuenta del enfoque teórico que sustenta la investigación doctoral y de los antecedentes en torno a la temática, y el segundo, enfocado en el contexto de la investigación, incluye la caracterización de los

²² Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=huBwHZJcPMQ&t=31s>

sectores de actividad (trabajo municipal y docencia universitaria), las tradiciones sindicales de cada sector y los gremios objeto de estudio.

La segunda parte está compuesta por los capítulos 3 a 6 y las reflexiones finales. El capítulo 3 está dedicado a dar cuenta la manera en la que la perspectiva de género se introdujo en el sindicalismo argentino, las políticas públicas de género orientadas al mundo sindical, la participación de las mujeres en el sindicalismo y la institucionalización de género en ASOEM y ADUL. El capítulo 4, por su parte, está abocado a caracterizar el trabajo sindical e identificar los recursos que se movilizan en su ejercicio. El capítulo 5 se detiene a analizar las relaciones de género en el trabajo sindical y la articulación entre trabajo sindical y trabajo reproductivo. Finalmente, el capítulo 6 está dedicado a analizar las trayectorias sindicales, atendiendo a los puntos de partida de dichas trayectorias, las etapas que integran la carrera sindical, la construcción del capital sindical y las subjetividades en torno al trabajo sindical. La tesis culmina con las reflexiones finales, donde realizamos una recapitulación de todo el trabajo, presentamos los hallazgos más relevantes y las posibles líneas futuras de investigación que se derivan.

CAPÍTULO 1: DEFINICIONES CONCEPTUALES Y ANTECEDENTES

Introducción

Este capítulo tiene como objetivo dar cuenta tanto de las definiciones conceptuales como de los antecedentes en torno a la cuestión de género en el trabajo sindical.

De esta manera, el capítulo se divide en dos partes. La primera presenta los conceptos de los que partimos para nuestra investigación. A tal fin, se recuperan aquellos trabajos que conceptualizan al sindicato como organización, los desarrollos en torno al concepto de organización generizada, y los aportes en torno a la categoría de trabajo sindical.

La segunda parte aborda, por un lado, el devenir de los estudios sobre sindicalismo, su desarrollo en la Argentina, y recupera aquellos aportes en torno al binomio democracia-burocracia sindical que nos permiten pensar el gremio en clave organizacional. Por otro lado, se ocupa de los estudios sindicales con perspectiva de género. Esta reconstrucción es presentada, en primer lugar, en función de su origen, por lo que se distinguen aquellas contribuciones del norte global, provenientes de países francófonos y anglófonos, de las latinoamericanas. La presentación de éstas últimas se ha organizado, asimismo, en función de un criterio propio de diferenciación que dio lugar a dos subgrupos de literatura latinoamericana, a saber: el enfoque movimientista y el enfoque organizacional.

1. Definiciones conceptuales

1.1. El sindicato como organización

Siguiendo a Köhler y Martín Artiles (2005), partimos de considerar que el concepto de sindicato se compone de dos aspectos.²³ Para estos autores, el sindicato se constituye en una organización con estructuras estables y permanentes, que persigue determinados

²³ En Ubbiali (2005) podemos encontrar un abordaje similar, en tanto para este autor el sindicato es a la vez institución (con sus correlatos: negociación, aparato, integración social) y movimiento social (remitiendo a términos como movilización, acción, conflictos, disenso).

objetivos y que a través de la acción y del derecho colectivo trata de compensar la asimetría de los individuos frente al capital, pero también en un movimiento social que da cuenta de la existencia de personas que comparten objetivos comunes y lazos de solidaridad, que enfrentan desafíos colectivos y abogan por su protección laboral. Estas dos acepciones son necesarias (y compatibles) para explicar las relaciones laborales, dado que cada una viene a cumplir una función particular en este contexto marcado por la dialéctica entre conflicto y negociación. Así, recuperando los conceptos de *poder sobre* y *poder para* acuñados por Hyman (1981), Köhler y Martín Artiles (2005) señalan que es necesaria una organización formal para ejercer el *poder sobre* lxs afiliadxs y generar una identidad común, pero también la movilización de las bases a los fines de ejercer *un poder para* alcanzar los objetivos de la organización.

La necesidad de una estructura organizacional burocrática para los sindicatos había sido señalada ya por algunos autores. Para Lipset (1993 [1959]), los sindicatos -como toda organización a gran escala- deben tener un sistema de administración racional, burocrática. En la misma línea, Collinet (1955) planteaba que a partir de que el sindicalismo de oficio se había convertido en un sindicalismo de masas, la organización era menester para poder administrar el sindicato. Esta organización implica la división del trabajo sindical, y, por lo tanto, la necesidad de funcionarios sindicales que respondan a las actividades y tareas que les son asignadas. Para estos autores, la aparición de los funcionarios sindicales representaba un peligro para la democracia sindical, motivo por el cual fueron foco de múltiples críticas por considerarse demasiado corporativistas.²⁴ Independientemente de ello, consideramos que sus aportes son útiles para pensar a los sindicatos en tanto organizaciones que tienen una estructura mediada por la división del trabajo.

Santella (2017) propone una definición de burocracia sindical a partir de diferentes teorías que tomadas en conjunto permiten una interpretación de las estrategias, conflictos y dinámicas sindicales burocráticas. Así, define a la burocracia como un momento de la formación de clase, en tanto organización de la acción colectiva, dentro de los sistemas hegemónicos de la lucha de clases.

Ahora bien, para pensar la democracia sindical recuperamos a Bourdieu (2023), cuyas contribuciones resultan clave en este marco. El autor señala, por un lado, que la

²⁴ Algunas de esas críticas son recuperadas en Ghigliani y Belkin (2010).

manifestación constituye una práctica democrática en tanto abre el campo político a la expresión de quienes se movilizan. Por otro lado, advierte acerca de la “ilusión democrática”, dado que existen ciertas condiciones de acceso a la expresión pública que tienen que ver con el plano de lo simbólico, específicamente con el uso de la palabra (Quijoux, 2023).

Un aporte relevante en torno a los debates sobre burocracia-democracia que resulta útil para observar la dinámica gremial interna es el de Kelly y Heery (1994), quienes señalan que en la organización del trabajo sindical convergen elementos burocráticos, tales como la especialización de la función y la jerarquía, y elementos democráticos, asociados a cierta autonomía de la que gozan lxs sindicalistas, a la vaga definición de las tareas y al carácter rudimentario de los sistemas de autoridad y control. Como consecuencia, en la organización del trabajo sindical entran en juego tanto factores estructurales como los valores de lxs funcionarixs sindicales.

1.2. El sindicato como organización generizada

Entender a los sindicatos como organizaciones nos conduce necesariamente a revisar la literatura sobre teoría organizacional. Los estudios de género en la teoría organizacional han tenido un desarrollo más bien tardío en relación con el resto de los estudios de género (Acker, 2006). El interés en este campo de estudios surgió fundamentalmente en los países anglosajones a principios de los setenta, con las perspectivas críticas a la teoría organizacional. Aunque éstas realizaron aportes interesantes, concibieron a las organizaciones como neutrales en términos de género, a partir de considerar la conducta de los varones como universal.²⁵ Es recién a principios de los ‘80 que, a partir de la definición de género que propone Scott (2002 [1986]), las organizaciones son entendidas como construcciones sociales generizadas. En este contexto, la publicación de Acker (1990) titulada *Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations* constituye un parteaguas, a partir de su propuesta teórica sobre organizaciones generizadas, que permite comprender las relaciones de género hacia el

²⁵ Entre estos trabajos se encuentran los de Kanter (1975; 1977), que se ocuparon de evidenciar la “ética masculina” de racionalidad y la incidencia de las estructuras en las experiencias de las mujeres en las organizaciones. Posteriormente a estas publicaciones, algunas académicas feministas se abocaron a la realización de análisis organizacionales que permitieron comprender el desenvolvimiento de las mujeres en la gestión empresarial. Estos análisis proporcionaron un acercamiento descriptivo al objeto de estudio, pero no lograron consustanciar teorías en torno al mismo.

interior de las organizaciones. Estas innovaciones conceptuales marcaron el “nacimiento” de los estudios sobre género y organizaciones.

Desde una perspectiva crítica, Britton (2000) realiza un abordaje epistemológico de la noción de organización generizada. La autora distingue tres enfoques teóricos. El primero de ellos, estrechamente vinculado con el desarrollo weberiano de burocracia,²⁶ que señala que las organizaciones burocráticas están inherentemente generizadas, es decir que han sido definidas y estructuradas en términos de la distinción entre masculinidad y feminidad. Esta acepción se encuentra signada por los trabajos iniciales de la disciplina, centrados en los desarrollos weberianos de burocracia, y propone como solución nuevas formas de organización no burocráticas.²⁷ Otro de los enfoques es aquel que incluye a las teorías vinculadas con la segmentación del mercado laboral (Anker, 1997; Abramo, 2007), en tanto la idea de organización generizada ha sido vinculada con el predominio de varones o mujeres en determinado sector de ocupación. El tercer enfoque considera que las ocupaciones u organizaciones tienen un género, en el sentido de que se describen y conciben simbólicamente e ideológicamente en términos de un discurso que se basa en masculinidades y feminidades definidas hegemónicamente. Consideramos que las tres perspectivas que la autora plantea son útiles para pensar al sindicato como organización atravesada por las relaciones de género, en tanto se trata de una organización 1) estructurada burocráticamente, 2) afectada por la segmentación del mercado laboral y 3) en la que priman las lógicas patriarcales.

Los sindicatos, entonces, en tanto organizaciones burocráticas, constituyen “una forma de patriarcado racionalizado [cuyas estructuras] se basan en la ‘rutina diaria’, es decir, en las prácticas de los actores en contextos organizados” (Ramsay y Parker, 1991, p. 253).

Los aportes recuperados en este apartado nos permiten construir y enriquecer una mirada mesosocial del fenómeno bajo estudio, en tanto constituyen una herramienta para analizar las desigualdades en los procesos organizacionales (Acker y Van Houten, 1974; Savage y Witz, 1992, citado en Guillaume, 2018).

²⁶ Para Weber (1991), la burocracia es un tipo ideal de organización que corresponde a una dominación legal-racional. Sus rasgos característicos son: a) existen normas que regulan el trabajo; b) hay jerarquías y cadenas de mando; c) la comunicación es formal, se realiza mediante documentos escritos; d) las funciones que se desempeñan son especializadas, para lo que se requiere formación específica, y, e) se basa en la división del trabajo.

²⁷ Para una síntesis de las diferentes perspectivas críticas en clave de género a la burocracia weberiana ver Witz y Savage (1991).

1.3. El concepto de trabajo sindical

Esta tesis doctoral ha puesto el foco de análisis en las prácticas que tienen lugar al interior de los sindicatos. En el campo de los estudios sindicales, no ha habido en Argentina una corriente que haya privilegiado la investigación de la dinámica interna del gremio, sino que más bien las pesquisas estuvieron centradas en la acción externa de los mismos (Duhalde, 2013).

Sin embargo, algunos aportes provenientes de la antropología política (Lazar, 2019; Wolanski, 2015) nos permiten pensar la dinámica cotidiana al interior de la organización sindical. Además, nos posibilitan entender “la política” como una dimensión de la vida cotidiana, como un entramado de relaciones de poder y desigualdad, y también como una dimensión de las prácticas sociales (Wolanski, 2015: 41).

En la búsqueda por hallar una categoría que nos permita estudiar las prácticas al interior de los sindicatos, encontramos que resulta atinado utilizar el concepto de trabajo sindical en tanto esta categoría posibilita pensar la organización, la división del trabajo y las condiciones en las que se lleva a cabo, desde un prisma de género.

Diversos autorxs han intentado ofrecer una definición de trabajo sindical. Para Lhuillier y Meynaud (2014) el trabajo sindical comprende “tanto la acción reivindicativa, la regulación y la negociación colectiva, como el trabajo en territorio y las actividades de representación dentro de diferentes organismos" (p. 9). Ihaddadene y Yon distinguen entre “aquellas [tareas] que resultan de los mandatos colectivos, aquellas que responden a las ambiciones individuales, y aquellas que se imponen como un trabajo residual” (2023, p. 142). Por su parte, Fillieule Monney y Rayner (2019) señalan que el trabajo sindical implica tareas cotidianas, asesoramiento individual a afiliadxs, y construcción de la organización. En un intento por desagregar las tareas que abarcan dichas actividades, Briec (2014) identifica las siguientes: “sostener” la organización sindical, asistir a las reuniones de aquellos organismos de los que el sindicato forma parte, participar de manifestaciones y huelgas, participar en la toma de decisiones, dirigir reuniones, participar en la redacción y edición de documentos de difusión, entre otras.

Ahora bien, tal como se desprende del párrafo precedente, el trabajo sindical comporta actividades tanto técnicas y operativas como políticas, entendiendo estas últimas como aquellas vinculadas a la representación, a la toma de decisiones y a la orientación estratégica (Lhuilier y Meynaud, 2014). En función de los objetivos que persigue esta tesis, consideramos que esta última clasificación es la que se presenta como de mayor utilidad en miras a analizar la organización y distribución del trabajo sindical.

A partir de las definiciones reseñadas previamente, advertimos que el concepto de trabajo sindical alcanza a las personas que asumen responsabilidades dentro de la estructura gremial, dejando por fuera a lxs empleadxs del sindicato y a lxs militantes sindicales.²⁸

Algunxs investigadorxs han caracterizado al trabajo sindical como una labor relativamente poco formalizada y flexible, tanto en lo que respecta al cumplimiento de horarios como a la organización del trabajo, y formativa, en la medida en que se produce un aprendizaje en el quehacer sindical. Impregnado de una ética de la dedicación, la cuestión del compromiso y la vocación constituyen dos aspectos que se presentan como indispensables para llevar adelante este trabajo (Fillieule, Monney y Rayner, 2019; Ihaddadene y Yon, 2023). Un rasgo característico del mismo es la tensión que lo constituye, en tanto convergen en él elementos burocráticos y democráticos. Por un lado, pueden observarse elementos burocráticos tales como la especialización de la función y la jerarquía, pero, por otro lado, se hallan aspectos democráticos, asociados a cierta autonomía que tienen lxs sindicalistas, a la vaga definición de las tareas y al carácter rudimentario de los sistemas de autoridad y control (Kelly y Heery, 1994).

Inspirándonos en los desarrollos en torno al concepto de trabajo político (Bustamante Farjado, 2018; Gaztañaga, 2008; Hurtado Arroba, Paladino y Vommaro, 2018) y en los novedosos aportes en relación al propio concepto de trabajo sindical, entenderemos aquí como trabajo sindical a una serie de actividades prácticas, cotidianas, productivas, en las que se ponen en juego recursos, habilidades, conocimientos, saberes.²⁹ Es una actividad

²⁸ Si bien entendemos que el trabajo sindical integra un trabajo militante, se trata de categorías de análisis distintas que corresponden a diferentes corrientes sociológicas: mientras la primera responde a la sociología del sindicalismo, la segunda a la sociología de la militancia (Sawicki y Siméant, 2009). En función de los objetivos que se propone esta investigación hemos decidido centrarnos en quienes realizan trabajo sindical, sin desconocer el rol que revisten las bases en el marco de la organización sindical.

²⁹ Identificar los recursos, tanto materiales como simbólicos, que disponen lxs sindicalistas para desarrollar su trabajo sindical, permite observar cómo operan las relaciones de género en la acumulación

que produce valor, a la cual los sindicalistas aportan su experticia. Asimismo, para el estudio del trabajo sindical es importante tener en cuenta (Rey, 2024):

- 1) Existe una profesionalización del mismo.
- 2) Se lleva a cabo en diferentes dimensiones y escalas, tanto hacia adentro como hacia afuera de la organización. Esto refiere, a atender tanto a la estructura gremial (desde las bases hasta las dirigencias) como al modelo sindical (la participación en redes de sindicatos, federaciones y confederaciones, etc.). Tener en cuenta las diferentes escalas y dimensiones en las que se realiza el trabajo sindical aporta una perspectiva relacional e histórica para su abordaje, en tanto se considera la relación dialéctica que existe entre los condicionamientos que impone la organización y las prácticas de lxs propios sindicalistas. A su vez, permite entender el trabajo sindical en el marco de un *continuum* temporal, de forma que sea posible reconstruir la trayectoria tanto del sindicato como de lxs sindicalistas (Gutiérrez 2005, Quijoux 2023). En ese sentido, podemos pensar a las relaciones de género en el trabajo sindical como producto tanto de la estructura como de las prácticas sindicales.
- 3) Se lleva adelante en una multiplicidad de localizaciones, que exceden los límites físicos y simbólicos de la organización, en la medida en que estos límites se vuelven permeables a lo que sucede en otros mundos sociales. Esto da cuenta de la autonomía relativa del campo sindical respecto de otros campos (como por ejemplo el campo de la política y el campo laboral), en tanto las fronteras entre unos y otros son porosas y se redefinen constantemente (Hurtado Arroba, Paladino y Vommaro, 2018).

La noción de campo sindical nos permite aunar los puntos previamente desarrollados, en la medida en que se trata de un concepto heurístico que permite un enfoque estructural y relacional a la vez. En lo que respecta al campo sindical argentino, su emergencia tuvo lugar hacia mediados del siglo XX como efecto de un doble proceso, la concentración de capitales y la institucionalización de las relaciones sindicales (Aldao, 2015). La expansión organizacional de los sindicatos dio lugar a la constitución de un capital sindical.

del capital sindical y en la configuración de la estructura de capital (Quijoux, 2017, 2021). Es decir, que posibilita observar el rol que tiene cada tipo de capital (económico, social, cultural, simbólico, discursivo) en la trayectoria de cada sindicalista. Así, siguiendo la teoría bourdiana, las diferentes posiciones constitutivas de un campo son definidas en función de la distribución desigual de capital. En resumen, los recursos constituyen una dimensión analítica central para el estudio del trabajo sindical.

Pensar al universo sindical como un campo implica entenderlo como un sistema de posiciones y de relaciones entre posiciones. En tanto campo de luchas, se debe tener en cuenta que los agentes comprometidos en las mismas tienen en común intereses ligados a la existencia misma del campo (Bérout, 2015). Estos agentes sindicales disputan posiciones dentro del campo sindical y se valen de instrumentos provenientes de la experiencia para tal fin (Aldao, 2015).

1.3.1. Operacionalización del concepto

Siguiendo a Batthyány y Cabrera (2011), los conceptos constituyen representaciones abstractas de una realidad observable. Este nivel de abstracción implica que es necesario pasar a un nivel más concreto para que esos conceptos puedan ser abordados en el campo empírico. Ese pasaje resulta fundamental en el proceso de investigación, por eso es que dedicamos aquí un apartado especial a su abordaje.

La operacionalización es un proceso central y complejo en tanto tiene como objetivo la explicitación de las operaciones necesarias para medir la o las propiedades del fenómeno bajo estudio (De Sena, Grinszpun y Seid, 2012). Consiste en el “desarrollo de los procedimientos concretos de investigación (operaciones) que darán por resultado observaciones de las representaciones de dichos conceptos en la realidad” (Babbie, 2000, p. 118). Concretamente se trata de la elaboración de una lista de actividades que se deben llevar a cabo para medir una variable (Hernández Sampieri, 2006). En este caso propondremos un conjunto de operaciones a realizar vinculadas al concepto de trabajo sindical propuesto previamente. Ahora bien, considerando las similitudes entre éste y el concepto de trabajo político (Rey, 2024), y entendiendo que el trabajo sindical es inherentemente político en tanto constituye la materialización de la política sindical, se recuperarán las dimensiones que integran el abordaje del trabajo político.

Siguiendo a Lazarsfeld (1985), el proceso de operacionalización consta de cuatro fases. A continuación, avanzaremos en las tres primeras:³⁰

1) La conceptualización del fenómeno, que en este caso ya fue abordado en el apartado anterior. El producto de esta fase, es decir, el concepto en sí mismo, suele ser abstracto

³⁰ La cuarta fase es la elaboración de índices, es decir, indicadores más complejos que resumen los indicadores establecidos en la fase anterior.

y amplio, por lo que es preciso avanzar a las siguientes etapas del proceso de operacionalización.

2) La especificación del concepto, es decir, su división en dimensiones o aspectos. Dada la complejidad que revisten los conceptos en ciencias sociales, éstos generalmente no se corresponden con un fenómeno simple directamente observable sino con un conjunto de fenómenos, de allí la importancia de desagregar el concepto en sus componentes. Aquí hay que tener en cuenta que resulta imposible considerar todas las dimensiones, y que considerar muchas dimensiones dificulta el análisis, por lo que hay que identificar cuáles de ellas son las más relevantes. En el caso del trabajo sindical, para identificar las dimensiones que lo integran recurrimos a los desarrollos de la categoría de trabajo político. Allí, las dimensiones son tres: las diferentes escalas en las que el trabajo sindical tiene lugar, los recursos, saberes y capacidades puestos en juego por los actores sindicales, y la acumulación de los distintos capitales y su relación con la construcción de una carrera sindical.

3) La elección de los indicadores u operaciones a realizar, dado que las dimensiones aun presentan cierto grado de abstracción. En ese sentido, cada dimensión debe tener al menos un indicador. Se presentan a continuación las operaciones que se corresponden con cada dimensión.

Tabla 3: Operacionalización de la categoría trabajo sindical a partir de las dimensiones establecidas

Dimensión	Operaciones
Escalas	A través de entrevistas en profundidad, análisis documental y observaciones: <ul style="list-style-type: none"> - Reconstruir las tareas que realizan lxs sindicalistas - Identificar los criterios de jerarquización de las tareas - Construir una escala que de cuenta de esos criterios identificados y asignar las tareas relevadas al nivel de la escala que corresponda - Indagar la relación entre las características que reviste quien realiza el trabajo sindical y las actividades que lleva adelante (en vinculación con el nivel de la escala)
Recursos	A través de entrevistas en profundidad y observaciones: <ul style="list-style-type: none"> - Identificar los recursos materiales e inmateriales que lxs sindicalistas emplean en el trabajo sindical - Clasificar los recursos identificados. Una clasificación posible es la siguiente (no exhaustiva): recursos materiales (presupuesto asignado para actividades sindicales, caracterización de los bienes materiales disponibles para llevar adelante el trabajo

	<p>sindical, caracterización del espacio de trabajo: volumen de espacio disponible, disposición del mobiliario, lay out), recursos sociales (contactos/lazos familiares, de amistad, de militancia -partidaria, sindical, feminista, barrial, etc.- que contribuyen al trabajo sindical), recursos simbólicos (origen en una familia renombrada, título de educación superior, prestigio por su desempeño profesional -anterior o por fuera de la militancia-, participación en una organización determinada, imagen positiva en los medios de comunicación/redes sociales), recursos discursivos (buena oratoria, buen desempeño frente a medios de comunicación)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar la procedencia u origen de los recursos empleados - Analizar de qué manera son utilizados los recursos por lxs sindicalistas, es decir, cómo son capitalizados
<p>Carrera sindical</p>	<p>A través de entrevistas en profundidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reconstruir las trayectorias sindicales - Reponer los inicios de las carreras sindicales - Identificar cuál es el capital cuya “acumulación originaria” es clave en cada trayectoria - Reconocer similitudes y diferencias entre las carreras sindicales estudiadas

Fuente: elaboración propia

Las técnicas de recolección de la información propuestas aquí, tales como el análisis documental, la entrevista en profundidad y la observación, son atinadas para abordar cada dimensión correspondientemente.

2. Antecedentes

2.1. Los sindicatos como objeto de estudio

2.1.1. El devenir del campo de estudios

En el marco de los estudios sobre sindicalismo, una obra considerada fundacional es *Democracia industrial* (Webb y Webb, 1897), cuyos autores británicos son usualmente considerados los “padres fundadores” de las relaciones industriales. No obstante, la emergencia de un programa de investigación sistemático en torno a estos temas tuvo lugar algunos años después a esta publicación.

Las relaciones industriales se conformaron como campo científico independiente hacia la década del '20 en Estados Unidos, y posteriormente, luego de la Segunda Guerra Mundial, en Gran Bretaña y otros países anglófonos.³¹

Si bien actualmente se trata de un campo interdisciplinar en el que abrevan diferentes ciencias (una lista no exhaustiva comprende a la sociología, la ciencia política, la economía, la psicología, el derecho, la antropología), en sus comienzos las relaciones industriales tenían una fuerte impronta economicista, dado que los primeros autores provenían de las ciencias económicas. Luego, con el pasar del tiempo, la disciplina fue adquiriendo diferentes matices teóricos y metodológicos de acuerdo con cada contexto geográfico.³²

El surgimiento de las relaciones industriales constituyó, entonces, una respuesta frente a la hegemonía del liberalismo dentro de las ciencias económicas. Los investigadores enmarcados en esta disciplina buscaban proponer soluciones a las problemáticas vinculadas al mundo del trabajo sin que ello constituyera una amenaza al sistema capitalista, motivo por el cual los marxistas no adhirieron inicialmente al campo disciplinar (García Calavia, 2005). Así es que, en sus inicios, este campo de estudios estuvo orientado a las políticas públicas (Frege, 2008). Se ha señalado también que ciertas innovaciones institucionales, como el reconocimiento del derecho de negociación colectiva y la fundación de la OIT (que inauguró el modelo tripartito de negociación), abrieron paso al surgimiento de este campo de estudios (Martín Artiles, 2014).

Un salto importante se produce en la disciplina a partir de la publicación de Dunlop (1958) titulada *Sistema de relaciones industriales*, dado que el autor propone una teoría general de las relaciones industriales. Se ha señalado, no obstante, que su propuesta centrada en las normas es aún restrictiva, fundamentalmente porque a ella subyace la idea de que la finalidad de las relaciones industriales es conseguir la estabilidad y

³¹ Nacido en el mundo anglosajón de principios del siglo XX, el nombre que lleva este campo disciplinar responde al contexto socioeconómico y a los intereses de esa época, pero no es representativo de la multiplicidad de estudios que se llevan y se llevaron a cabo en su órbita. Kaufman (2004) y Edwards (2003) sostienen que “relaciones del trabajo” es un término más adecuado para este cuerpo de estudios, dado que no refiere exclusivamente a la industria manufacturera del siglo XX y a la sociedad salarial, abarcando nuevas modalidades de trabajo. De hecho, este es el término que se utiliza en los países de habla hispana.

³² En Frege (2008) se puede encontrar una interesante revisión y caracterización en clave comparativa de estas transformaciones al interior del campo científico en Estados Unidos, Gran Bretaña y Alemania durante el siglo XX.

contener los conflictos. Esta perspectiva entra en crisis hacia finales de los '60, momento en el que aparecen en la escena corrientes marxistas cuyo mayor exponente es Hyman (1978; 1981). El principal aporte de esta perspectiva a la disciplina es entender a las relaciones de clase como relaciones de poder.³³ En ese sentido, los sindicatos revisten un carácter dual, signado por la dialéctica entre conflicto y acuerdo, en tanto se constituyen en un manifiesto de los intereses de clase, pero también en una institución integrada al sistema capitalista (Martín Artiles, 2014).³⁴

En el marco de estas corrientes, la Teoría de la Regulación retoma algunos elementos del marxismo y define a los sindicatos como “una organización compuesta por trabajadores asalariados que están adheridos y tratan de que aquel que los represente los defienda frente a las arbitrariedades de los empresarios y negocie en su nombre” (Caire, 2001 citado en Neffa, 2008, p. 89).

2.1.2. Estudios sobre sindicalismo en Argentina

En Argentina se ha conformado una sólida tradición académica en torno a los estudios sobre sindicalismo. El afán por comprender la relación entre movimiento obrero y peronismo derivó en el desarrollo de un prolífero campo de estudios especializado en la temática, al calor de las transformaciones sociales acaecidas a mediados del siglo XX (Fernández, 2007; Armelino, 2017). A continuación, se presenta de manera sintética y en clave cronológica, el desarrollo de esta literatura.

Un primer grupo de estudios que podría delinearse es aquel que incluye las investigaciones sobre los orígenes del movimiento obrero argentino (Falcón, 1984; 1986; Poy, 2014). Diferentes corrientes político-ideológicas integraron este movimiento obrero durante la primera mitad del siglo XX, a saber: la sindicalista (Belkin y Caruso, 2017), la comunista (Camarero y Ceruso, 2020), y la anarquista (Suriano, 2001).

³³ Según Martín Artiles (2014), la producción académica marxista en torno al sindicalismo ha estado teñida por un análisis político más que sociológico, es por ello que aparece tardíamente como una teoría específica de las relaciones del trabajo.

³⁴ Las organizaciones sindicales constituyen instituciones “normales” de las sociedades capitalistas, es decir que su ausencia se corresponde a situaciones históricas en las cuales su actividad es vedada o restringida notablemente (por ejemplo, durante la intervención de Estados autoritarios o dictatoriales). Es en el marco de la generalización de las relaciones de producción capitalista que los sindicatos se constituyen tal como los conocemos hoy día, es decir que se trata de una institución inherente al sistema capitalista (Recio, 1997).

Por su parte, un grupo de autorxs plantearon la existencia de un sindicalismo preperonista (Del Campo, 1983; Horowitz y Seibert, 1984), como respuesta al auge que habían adquirido aquellos trabajos que presentaban al peronismo como la piedra angular del sindicalismo argentino.

De todas maneras, resulta evidente el crecimiento organizativo que los sindicatos tuvieron durante el primer gobierno de Perón (Doyon, 2006, Del Campo, 1983). Es en ese contexto en que emerge el campo sindical argentino,³⁵ que daría lugar posteriormente al paradigma clásico de los estudios del movimiento obrero y primer peronismo (Aldao, 2015; 2018). Aquí se nuclea otro grupo de estudios, atravesado fundamentalmente por dos problemáticas: discernir si fue la vieja o la nueva “guardia sindical” la que posibilitó la emergencia del peronismo y si el movimiento obrero era autónomo o heterónimo políticamente. Las obras de Germani (1973, 1979), fundacionales, que intentaron explicar el rol de la clase obrera en la conformación del peronismo, constituyeron la base sobre la que posteriormente partirían varios autores como Murmis y Portantiero (2018 [1971]), Matsushita (1983) y Torre (1989) para discutir sus supuestos.³⁶

Una serie de trabajos se abocaron al periodo comprendido entre 1955 y 1973, signado por los intentos de racionalización de la producción y la resistencia obrera a ellos (James, 1981, 1990; Schneider, 2013). Se considera que uno de los mayores logros de la clase trabajadora durante este periodo ha sido la expansión de las instancias de representación directa (cuerpos de delegadxs y comisiones internas), aunque a partir de los años ‘70 entraron en un proceso de erosión y desmantelamiento (Basualdo, 2010). Es en el marco de este grupo que emergen los debates sobre burocracia sindical, que se retomarán en profundidad más adelante.

³⁵ El concepto de campo sindical fue escasamente abordado en los estudios sobre sindicalismo. Según Bérout (2015), esto se debe a dos cuestiones. Por un lado, el sindicalismo no se ha constituido en lo que, para Bourdieu, es un objeto privilegiado de estudio, y por otro, debido a las diferentes lógicas de construcción de conocimiento de cada disciplina.

³⁶ En función de los objetivos que se propone esta tesis, cabe aquí hacer una breve digresión para aludir a la literatura que aborda el cruce entre peronismo y feminismo. Si bien se trata de una asociación reciente en los estudios historiográficos (Valobra, 2019), en Bellota (2019) y Díaz (2019) se puede hallar una reconstrucción del vínculo entre estos dos movimientos. En el análisis de esta intersección aparece ineludiblemente la figura de Eva Duarte (Rosemberg, 2019), y son tematizados la creación del Partido Peronista Femenino, los avances en materia de derechos políticos y civiles para las mujeres, por citar algunos tópicos. Ahora bien, no se ha encontrado al interior de este grupo de estudios una reflexión en dirección al sindicalismo peronista.

El periodo de la dictadura militar reúne otro conjunto de investigaciones, entre las que se pueden identificar: a) aquellas que indican la falta de respuesta y el debilitamiento del sindicalismo (Delich, 1982), b) las que señalan su resistencia y oposición al régimen dictatorial (Pozzi, 2008), y c) las que se colocan en una posición crítica respecto de las dos anteriores (Zorzoli, 2018).

Luego del proceso dictatorial, el periodo comprendido entre 1983 y 1999 fue foco de otras líneas de indagación dentro de los estudios sobre sindicalismo. Allí se encuentran las contribuciones de Sangrilli (2010) en torno al intento de democratización de los sindicatos impulsado por Alfonsín a partir de la Ley Mucci. Pero lo que suscitó un especial interés entre lxs investigadorxs fueron las transformaciones acaecidas dentro del campo sindical a lo largo de los '90, una década marcada por la fragmentación del sindicalismo (Murillo, 1997; Palomino, 2000; Svampa, 2007).³⁷ Las organizaciones sindicales adquirieron diferentes formas organizativas de cara al gobierno menemista. Por un lado, la Confederación General del Trabajo (en adelante CGT) oficialista, con su modo de organización tradicional, vertical, burocrático (la elección de lxs dirigentes se realiza mediante delegadxs) intentó mantener los vínculos con el gobierno de turno a cambio de ciertas prerrogativas, que se tradujeron en la adopción de un perfil de sindicalismo empresario beneficiándose con la participación en los negocios que se abrían con el desguace del Estado. La CTA (Central de Trabajadores de la Argentina), en cambio, que se ha caracterizado por presentarse como autónoma del Estado, de la patronal y de los partidos políticos, incorporó algunas innovaciones en su forma de organización, a saber: la inclusión de dirigentes de movimientos sociales, la individualización de la adhesión a la central (ya no exclusivamente a través de un sindicato), la inclusión de trabajadorxs más allá de su condición laboral, y la elección de sus representantes a través de voto directo (Benetti e Iglesias, 2014; Palomino, 2000).

El siglo XXI irrumpe con un nuevo escenario político, social y económico, signado por el fortalecimiento de las organizaciones sindicales. Junto a ello emerge un nuevo grupo de estudios, centrados en la discusión en torno a revitalización sindical (Etchemendy y Berins Collier, 2008; Senén González y Del Bono, 2013; Varela, 2016). En ese contexto, se retoman los debates sobre burocracia sindical, tal como lo evidencia la publicación del número 7 de la revista *Nuevo Topo*, con el dossier denominado *Hacia*

³⁷ Es importante señalar que en este periodo la producción académica descendió notablemente, en parte como producto del debilitamiento del sindicalismo, consecuencia del aumento de trabajadorxs informales y desocupadxs por las políticas neoliberales implementadas (Murillo, 2013; Wolanski, 2015).

un debate sobre la burocracia sindical (2007) y el número 8 de la revista *Archivos*, con el dossier *Burocracia sindical: de la dictadura al kirchnerismo* (2016). Estos debates resultan de especial interés para la presente tesis, dado que invitan a pensar de qué manera se vinculan entre sí los distintos estratos sindicales (bases, delegadxs, mandos medios y dirigentes), ya que el foco de interés de esta investigación está puesto en las dinámicas organizacionales al interior de los gremios. En efecto, se recuperarán a continuación los estudios que han contribuido a pensar la organización sindical en el marco de la tensión burocracia-democracia sindical.

2.1.2.1. Debates en torno al binomio burocracia-democracia sindical

Revisitar los debates en torno al binomio democracia-burocracia sindical resulta central para pensar la organización del trabajo sindical.

Antes de introducirnos en los debates locales, cabe señalar que existe un importante corpus de estudios en la literatura anglosajona que se ha ocupado de abordar este tema. Duhalde (2012) ofrece un interesante paneo de los *Union Democracy Studies*. Este grupo de estudios, que incluye desde los “padres” de la disciplina hasta a autores como Michels, Lipset, Trow y Coleman (por mencionar algunos), se caracteriza por una fuerte impronta institucionalista enfocada en la evaluación de la calidad democrática a partir del apego a las normas que rigen la actividad política.³⁸ Por su lado, la corriente marxista, con Hyman como principal exponente, tiene como preocupación central la formación de una conciencia de clase. Ambas perspectivas ignoran “la presencia de otras prácticas internas, también de carácter político, que se desarrollan cotidianamente y que acarrearán importantes consecuencias sobre la vida dentro del sindicato” (Duhalde, 2013: 164).

En Bensusán Areous (2000) podemos encontrar también una vasta síntesis de aquellos autores clásicos que teorizaron sobre burocracia y democracia sindical, como también algunas críticas que despertaron sus trabajos y nuevos enfoques que han surgido en torno a la temática. Una cuestión interesante que plantea la autora es la importancia que

³⁸ En Argentina, Torre (1974) fue pionero en llevar adelante un análisis empírico de la democracia sindical en función de cuatro variables: la participación de lxs afiliadxs en las elecciones, la existencia de listas opositoras, las garantías legales de la democracia sindical y la rotación de las dirigencias.

adquiere el sindicalismo de movimiento social en tanto forma organizativa en la construcción de la democracia sindical.

En Argentina, la burocracia sindical ha sido objeto de debate frecuente debido a dos fenómenos que caracterizan nuestro país: la fortaleza del movimiento obrero y la política de su estatalización impulsada desde el peronismo (Varela, 2016). Dada la relevancia que ha adquirido este tema, se pretende aquí realizar un mapeo de los estudios locales. Para ello recuperamos, entre otras contribuciones, dos publicaciones clave de los últimos años, en las que se ha retomado la discusión en torno al binomio bases-dirigencias problematizando los supuestos que le subyacen. Se trata de los dossiers titulados *Hacia un debate sobre la burocracia sindical* (2010) y *Burocracia sindical: de la dictadura al kirchnerismo* (2016). En el primero de ellos, lxs presentadorxs del dossier señalan la problemática que plantea la ausencia de un concepto alternativo al de burocracia sindical para analizar las prácticas de las dirigencias sindicales, y los artículos que se incluyen allí se diferencian en función del posicionamiento de cada autorx en relación al uso o abandono del concepto en su sentido tradicional (AA.VV., 2010). En el segundo, se condensan reflexiones acerca del uso de esta categoría a partir de diversas posiciones, objetos de estudio y relevamientos empíricos, pero que confluyen en torno a la necesidad de un debate sobre la burocracia sindical, en términos históricos, teóricos y políticos (Ceruso & Varela, 2016).

Son múltiples los usos que se le ha dado a la categoría de burocracia sindical (Colombo, 2010). Una cuestión interesante que plantea Iñigo Carrera (2010) es que la idea de burocracia sindical no puede entenderse si no es en el contexto del sistema capitalista, es decir, que la tendencia a la burocratización en las organizaciones es generalizada, no es un rasgo exclusivo del sindicalismo. La complejización del movimiento obrero a través de su institucionalización y de la regulación de su funcionamiento ha conllevado la necesidad de un funcionariado, de trabajadores especializados que se ocupen de las relaciones entre los asalariados, los patrones y el Estado. En esta línea, Pérez Álvarez (2010) expresa que

los proyectos políticos se expresan en formas organizativas, las cuáles necesitan de aparatos administrativos, dada la complejidad de tareas que deben asumir. Estos aparatos son administrados por la capa dirigente de la clase, que va desarrollando una relativa autonomía e intereses propios, en la mayoría de los

puntos coincidentes con los que expresa la clase, pero que en otros pueden ser distintos (p. 57).

Ahora bien, la burocracia sindical entendida como la capa de sindicalistas dirigentes que tienen a cargo la gestión de la organización no solo es tolerada por el capital, sino que también es funcional al sistema capitalista (Löbbecke, 2010).

Pérez Álvarez (2010), por su parte, expresa que la forma en que se usa el concepto de burocracia encubre un abordaje deficiente de la relación entre bases y dirigencias. Ese autor señala que para dar respuesta a la perspectiva institucionalista imperante en la historiografía tradicional que pretendía contar la historia de la clase trabajadora a través de los sindicatos, especialmente a partir de las dirigencias, gran parte de la izquierda argentina ha hecho un uso impreciso y negativo de la categoría de burocracia. Esto ha impedido una explicación científica de los conflictos y, en consecuencia, una respuesta política apropiada. Uno de los problemas que subyace a esta perspectiva es la división de la clase en capas, lo que sostiene la idea de que es posible la existencia de las dirigencias sin las bases y viceversa.

Ghigliani y Belkin (2010) ofrecen una síntesis de las diferentes perspectivas clásicas desde las que se ha abordado la burocracia sindical, como así también una crítica de los propios autores hacia aquellas. Señalan que estudios como los de Lipset (1993 [1959]) o Collinet (1955), ortodoxos en lo que respecta a los análisis en torno a democracia-burocracia sindical, planteaban, por un lado, que las dirigencias no actuaban en línea con los intereses obreros, y por otro, que la clase obrera era intrínsecamente revolucionaria. La perspectiva revisionista (James, 1981; 2019[1990]) ascendió un escalón en la interpretación y reconectó los supuestos extremos de esta relación (bases-dirigencias). La crítica que esbozan Ghigliani y Belkin (2010) es que, si bien esos aportes son necesarios, no son suficientes:

no tienen en cuenta el proceso de formación de los intereses colectivos inmediatos de los trabajadores. De este modo, ortodoxos y revisionistas operan como si los intereses de las bases fueran algo dado y preexistente. [...] Simplemente deducen, suponen o imaginan los verdaderos intereses obreros. [...] Los intereses colectivos de los trabajadores son la resultante de un complejo proceso social, esto es, construcciones sociales. El esquema binario que separa

prolijamente bases y direcciones, intereses y representación, democracia y burocracia, debe replantearse (p. 2-3).

En la misma línea, Varela (2016) reconstruye diferentes abordajes de la burocracia sindical para el caso argentino a los fines de analizar qué sucede con ella durante el periodo kirchnerista. Allí identifica distintos enfoques: 1) la reivindicación de la burocracia como actor clave en la revitalización del sindicalismo durante el periodo kirchnerista, 2) la contraposición burocracia-democracia sindical que redundaba en una suerte de fetichismo del procedimiento y que divide los problemas organizativos de los políticos, y 3) las tesis revisionistas, que se preguntan los motivos por los cuales los trabajadorxs apoyan a los burócratas. Varela concluye que durante el kirchnerismo el fortalecimiento de la burocracia sindical estuvo focalizada en la recuperación de recursos institucionales centrados en la puja salarial.

2.2. Sindicalismo y género

Siguiendo a Forrest (1993), las relaciones industriales históricamente no han estado interesadas en las experiencias de las mujeres en tanto trabajadoras o sindicalistas, e inclusive no han entendido el concepto de género en tanto relaciones de poder. Este *malestream* que caracteriza la disciplina convierte la historia de los varones de clase trabajadora en la historia del movimiento obrero. En este marco, la autora indica que las relaciones industriales emplean un *gender model* (Feldberg y Glenn, 1979) para explicar la participación sindical de las mujeres y resalta la importancia de incluir un análisis en términos de segregación ocupacional para dar cuenta del impacto que tienen las diferencias en las condiciones de trabajo y en los salarios en las posibilidades de sindicalización.

Como consecuencia de lo previamente enunciado, los trabajos pioneros sobre sindicalismo y género tuvieron lugar por fuera del campo de estudios de las relaciones laborales. A continuación, se presenta una revisión de los estudios que abordaron esta temática durante los últimos cuarenta años distinguiendo su procedencia geográfica.

2.2.1. Estudios del norte global

La preocupación por la intersección entre género y sindicalismo tuvo sus primeras apariciones en trabajos académicos del norte global. En Francia la temática adquirió su auge durante la década del setenta, pero luego fue perdiendo relevancia. A partir de los ochenta y durante los noventa, el campo disciplinar se vio notablemente expandido, particularmente en los países anglosajones, donde se alcanzó un nivel mayor de teorización y producción académica (Estermann, 2019). La academia anglosajona ha cuestionado constantemente el sesgo institucionalista y la ceguera ante las relaciones sociales de sexo, raza y clase en el campo de las relaciones industriales. En Francia, en cambio, el resurgimiento del interés por estos temas tuvo lugar recién en los 2000. Estas distancias en la producción académica pueden ser explicadas a la luz del desigual dinamismo que tomó la disciplina en los distintos espacios geográficos, pero también refleja una mayor conciencia por parte de lxs académicxs anglosajonxs del “déficit democrático” y de la cuestión estratégica que representa la subrepresentación de las mujeres en los sindicatos (Guillaume, Pochic, y Silvera, 2013).

En este sentido, recuperamos los desarrollos realizados en el último cuarto del siglo XX en Francia y Gran Bretaña, concluyendo que, si bien estos corpus teóricos tienen diferencias entre sí, también tienen varios puntos en común. La hipótesis que atraviesa este análisis bibliográfico es que existe un “vacío” temporal entre las dos corrientes, el cual se debería, por un lado, al escaso vínculo entre las mismas, y por otro, al andamiaje teórico-conceptual del que se valen para analizar la realidad social. A partir de allí es posible identificar que mientras que la tradición francesa se vale de la noción de relaciones sociales de sexo y se inscribe en la sociología del conflicto, la tradición británica hace uso del término género y se inscribe en la sociología organizacional. Esta caracterización resulta útil para contextualizar lo que constituye la diferencia central entre ambas tradiciones, esto es, la forma en que estudian la participación de las mujeres en los sindicatos. En tanto la corriente británica se pregunta por la ausencia de las mujeres en el sindicalismo, la corriente francesa indaga en torno a su presencia. A pesar de todas estas caracterizaciones que marcan la distancia entre una y otra corriente, no son pocos los puntos en común que existen entre ambas. Entre ellos se encuentran: a) la comprensión del sindicalismo como transformador de la realidad social, b) la referencia histórica a los cambios producidos en el mercado laboral, c) la alusión a la histórica tensión que marca la relación entre el movimiento sindical y el feminista, d) el

posicionamiento feminista que adoptan y la multidimensionalidad con la que analizan la realidad social, e) la relación que establecen entre el espacio laboral y el sindical (evidenciando cómo influye el primero en el segundo en términos de posibilidades de participación y ascenso jerárquico), f) la relevancia que dan al estudio de las experiencias de institucionalización y la formalización de los espacios de mujeres, y g) el carácter político que atribuyen al trabajo (Rey, 2021).

2.2.1.1. La tradición francesa

Dentro de lo que hemos dado en llamar la tradición francesa, cabe mencionar la destacable obra de Maruani (1979), que se aboca al estudio de la relación entre el movimiento sindicalista y el feminista, a partir del análisis de las demandas sindicales, las huelgas y la participación de las mujeres en estructuras de género (grupos, comisiones, secretarías).

El objeto de estudio de Maruani es la situación de las mujeres en el espacio sindical, para lo cual acuña la categoría de *condición femenina*. Este concepto consta de tres dimensiones, a saber: globalidad (del trabajo), transversalidad (de la opresión) y dispersión en las clases sociales (heterogeneidad). Para dar cuenta de la conexión entre sindicalismo y feminismo, Maruani centra su estudio en las huelgas, dado que, desde su perspectiva, constituye una ocasión clave de movilización tanto contra el sistema patriarcal como contra la explotación capitalista.

Respecto a la relación entre el movimiento sindical y el feminista, Maruani sugiere que a) los grupos de mujeres surgen para cubrir las deficiencias del sindicalismo, y si bien las tensiones y fricciones entre sindicalismo y feminismo pueden parecer paradójicas, se deben a su proximidad, dado que están luchando por los mismos problemas; b) hay un contraste entre los modos de organización de estos movimientos, el feminismo se opone al autoritarismo, al poder y a la jerarquía que impera en las organizaciones sindicales.

Dentro de esta tradición cabe destacar también el dossier denominado *Genre, féminisme et syndicalisme* (2013) publicado por la revista francesa *Travail, Genre et Sociétés* - fundada por la misma Maruani-. Allí se reúnen investigaciones vinculadas a las estrategias sindicales orientadas a la representación de las mujeres y sus intereses. Particularmente, se abordan tres dimensiones, a saber: las políticas sindicales enfocadas

hacia una “democracia de género”, las acciones sindicales tendientes a defender los intereses de las trabajadoras y las estrategias orientadas a la sindicalización de las mujeres.

Desde los comienzos del siglo XXI a esta parte, Guillaume y Pochic se han constituido en referentes ineludibles en lo que respecta a sindicalismo y género en Francia. Un artículo de su autoría (2011) es de particular relevancia para la presente tesis por dos motivos. Por un lado, para analizar el lugar de las mujeres en la estructura sindical, dado que proponen considerar a los sindicatos como mercados de trabajo internos (Doeringer y Piore, 1971) con características distintivas: puertas de entrada y salida, trayectorias sindicales típicas/atípicas, segregación vertical y horizontal, políticas de gestión de recursos humanos y políticas de igualdad de género y raza. De esta manera, pretenden dar cuenta de los principales mecanismos organizacionales que favorecen o impiden que las mujeres alcancen puestos de responsabilidad sindical. Asimismo, consideran que tanto las prácticas y las agendas sindicales como el modelo de sindicalismo son fundamentales para entender el tipo de perfiles de los sindicalistas.

Por otro, el enfoque metodológico que emplean echa luz sobre los objetivos del presente trabajo, en tanto utilizan las narraciones de lxs sindicalistas para explorar los procesos organizativos y los patrones de carrera necesarios para la formación de líderes sindicales. Este enfoque en las carreras sindicales permite hacer hincapié en la articulación entre las distintas esferas.

Una categoría útil para el análisis del trabajo sindical en clave de género es la de división sexual del trabajo militante. En Fillieule (2009) podemos encontrar varias pistas para su estudio, entre ellas, la problematización del liderazgo (noción central en la literatura sobre movimientos sociales), en tanto constituye una puerta de entrada para la adquisición de recursos tanto materiales como simbólicos. El autor recupera la noción de *bridge leaders* (Robnett, 1996), un nivel intermedio de liderazgo que se caracteriza por cargar con el trabajo emocional, que consideramos puede ser de utilidad para el análisis del trabajo sindical. Asimismo, señala que, si bien las lógicas organizacionales feministas son más bien descentralizadas y no jerárquicas, debemos recordar que “la reivindicación de los modos de organización no jerárquicos y la invención de modos originales de funcionamiento colectivo no suprimen las relaciones de poder” (p. 44).

Dunezat (2008) también es una referencia clave para el estudio de la división sexual del trabajo. A través del análisis de las asambleas de los *sans* y mediante la pregunta ¿quién hace qué en un movimiento social? da cuenta de la centralidad de la dominación masculina en las tareas militantes. Además, ofrece una clasificación de tareas militantes entre nivel formal e informal, según se trate de trabajo prescrito o no.

Desde otra perspectiva, Lescurieux (2020) se propone abordar la articulación entre tiempo sindical, profesional y doméstico. Para ello hace uso de la noción de disponibilidad biográfica, que refiere a la ausencia de limitaciones para la militancia, y que echa luz sobre el proceso de fabricación de las carreras sindicales.

Para concluir este apartado, se considera pertinente hacer mención al reciente libro publicado por Guillaume (2018) titulado *Syndiquées: Defrendre les intérêts des femmes au travail*. Esta obra renueva los estudios sobre sindicalismo y género en Francia, y pone el foco de discusión nuevamente en torno a esta temática (Estermann, 2019). A partir del análisis comparativo, da cuenta de cómo se construyen las carreras sindicales al interior de las organizaciones analizadas y las problemáticas que experimentan las mujeres sindicalistas.

2.2.1.2. La tradición británica

Los primeros estudios que tuvieron lugar en el marco de esta corriente han sido caracterizados por una tendencia hacia la cuantificación y la categorización de ciertos aspectos en torno a la participación de las mujeres en los espacios sindicales. Tal como se pudo dar cuenta, esto estaría vinculado con la inscripción de lxs autorxs en la sociología organizacional (Rey, 2021). Entre los criterios de clasificación se hallaron los siguientes: los motivos de involucramiento e iniciación en la militancia sindical (Colgan y Ledwith, 1996; Kirton y Healy, 1999), los motivos de baja presencia de mujeres en los altos mandos sindicales (Ledwith *et al*, 1990) y las etapas que atraviesan las sindicalistas desde que se inician en la militancia hasta que llegan a las cúpulas sindicales (Ledwith *et al*, 1990). Kirton (2006) retoma esta última temática y propone una forma alternativa para el estudio de las carreras sindicales. Si bien señala la importancia del uso del concepto de carrera sindical, dado que permite entender a las mujeres como agentes activas, realiza una crítica a la propuesta de Ledwith *et al* (1990),

en tanto entiende a la misma como una construcción masculina, en la medida en que se trata de una continuación vertical de etapas caracterizada por la continuidad y la linealidad. Además, señala que esta definición deja de lado la dimensión subjetiva, que permite comprender cómo las mujeres construyen e interpretan sus carreras. Desde la perspectiva de Kirton, las trayectorias sindicales de las mujeres están signadas por la horizontalidad y la discontinuidad. Es por ello que la autora propone utilizar un concepto de carrera sindical más amplio, que permita contemplar la dimensión de género en el estudio de las trayectorias sindicales y su articulación con otras trayectorias (formativas, laborales, familiares).

Como se mencionó anteriormente, la institucionalización de las organizaciones de mujeres dentro de las estructuras sindicales es un tópico usualmente abordado. En general, existe un optimismo entre los primeros estudios en torno a las bondades de esta estrategia, en términos de las posibilidades que abre para imponer una agenda sindical feminista y para influir en la participación femenina (Cockburn, 1996; Heery y Kelly, 1988; Ledwith *et al*, 1990). En este sentido, el rol de las mujeres es considerado clave, en tanto agentes de transformación social en el mundo sindical (Colgan y Ledwith, 1996; Heery y Kelly, 1988; Kirton y Healy, 1999). Esto también adquiere relevancia en la medida en que las mujeres se enfrentan con numerosos obstáculos y/o restricciones para participar en los sindicatos, originados por las propias estructuras sindicales y por la división sexual del trabajo no remunerado (Cockburn, 1996; Rees, 1990). La formación académica, los cargos que ocupan, la dedicación y el salario son algunos de los limitantes de la participación de las mujeres. Allí es donde se observa una estrecha relación entre lo que sucede en el espacio laboral y en el sindical (Kirton y Healy, 1999; Lawrence, 1996; Rees, 1990).

En relación a los debates sobre burocracia y democracia sindical, recuperados en un apartado previo, algunas autoras se han ocupado de discutir con ellos desde una perspectiva de género, a partir del concepto de democracia de género (Rey, 2024c). Es el caso de McBride (2001), por ejemplo, quien señala que los procesos democráticos en los sindicatos han tendido a favorecer a varones. Esto se explica porque los sistemas políticos desarrollan ciertas reglas de juego, es decir, valores, creencias, rituales y procedimientos institucionales, los cuales operan en beneficio de determinadas personas a expensas de otras. Retomando los desarrollos intelectuales de Hyman (1981), esta autora señala que una cuestión clave para la democracia sindical es garantizar que el

poder sobre lxs afiliadxs se utilice para lxs afiliadxs. Esta autora apunta, a su vez, que burocracia y patriarcado son dos sistemas conniventes en la medida en que permiten la llegada de varones blancos, calificados y bien remunerados a los puestos jerárquicos de mayor poder.

Frente a todas las adversidades que se les presentan a las mujeres para participar de la militancia sindical y poder ocupar espacios en la jerarquía organizacional, las políticas de cupo surgen como una alternativa eficaz para contrarrestarlas (Cockburn, 1996).

Una cuestión transversal a estos estudios es el uso de la noción de división sexual del trabajo (Hartmann, 1979; Hirata y Kergoat, 1997), que les permite señalar la distribución en base al sexo del trabajo remunerado, del trabajo no remunerado doméstico y de cuidados e inclusive del trabajo sindical.

Entrada la década del 2000 esta corriente académica adquiere un nuevo cariz. Colgan y Ledwith (2002) publican un compilado de estudios escritos por autorxs provenientes de diferentes países (algunos del sur global mas no de América Latina) e incorporan los nuevos conceptos desarrollados por los estudios de género. Este libro persigue tres objetivos: 1) reponer los debates que se han dado en torno a género y diversidad en el sindicalismo a los fines de desarrollar una perspectiva internacional sobre la reconfiguración de la democracia sindical; 2) identificar y evaluar las estrategias sindicales orientadas a responder a las nuevas condiciones del mercado de trabajo a partir de las agendas de género y diversidad; y 3) dar voz a las mujeres y diversidades sexuales que militan en el sindicalismo.

Unos años después, el libro compilado por Ledwith y Hansen (2013) recupera el interés en la temática. Centrados en la cuestión del liderazgo sindical, los trabajos incluidos allí buscan identificar y discutir los procesos culturales que obstaculizan o promueven el liderazgo de las mujeres y diversos grupos marginados. Así, la cultura sindical se constituye en el eje de la indagación, en tanto es considerada la barrera más difícil de derribar para cerrar la brecha democrática de género. Un rasgo característico de este libro es la diversidad de enfoques, disciplinas y métodos de investigación aplicados al estudio del tema, lo cual da cuenta de la vigencia de la perspectiva de género en los estudios del trabajo.

2.2.2. El estado de la cuestión en Latinoamérica

En América Latina, la producción académica en torno a sindicatos y género es relativamente reciente. Si bien hay estudios que datan de fines del siglo XX, fue la Cuarta Ola Feminista la que dio un gran impulso a la discusión de la agenda de género en los sindicatos en Argentina (Varela, 2020), y, consecuentemente, los estudios relacionados a ello. Un indicador de este fenómeno son publicaciones recientes que condensan trabajos originales realizados por autorxs de la región y que se constituyen en importantes aportes al campo de estudio (Andújar, 2022; Goren, 2021; Goren y Guamán, 2024; Goren y Prieto, 2020). Estas compilaciones representan un manifiesto de un reciente y creciente interés en la región, y también una muestra de cómo se enredan discursos y prácticas feministas y sindicales. Asimismo, resultan un gran aporte en la medida en que recopilan, sistematizan y visibilizan los avances en la materia.

Entre los textos que se recuperan aquí pueden identificarse dos vías de análisis para la intersección entre sindicalismo y género. Por un lado, están los estudios que tienen una impronta más movimientista, que parten de una concepción del sindicalismo como movimiento social y que se centran en indagar la intersección entre el movimiento feminista y el movimiento de trabajadorxs. Por otro, aquellos que tienen una visión más organicista de los sindicatos, que ponen el foco de atención en lo que ocurre hacia su interior, en tanto organizaciones. Puede encontrarse el fundamento de esta bifurcación en la definición de sindicato que proponen Köhler y Martín Artiles (2005), para quienes el sindicato es a la vez una organización y un movimiento social. Si bien la presentación de la literatura se realiza atendiendo a dicha distinción, efectuada a los fines analíticos y expositivos, en la realidad sindical conviven ambas acepciones. Como señalan Goren y Maldován Bonelli (2021),

el auge del movimiento feminista y de mujeres, lesbianas, travestis, trans y no binaries viene de un trayecto de prácticas que han sido de corte movimientista y que entre el año 2015 y el 2019 han permeado la estructura, lo que ha complejizado las matrices existentes y motorizado el accionar de las mujeres y disidencias al interior de los espacios sindicales. Lo anterior nos permite hablar de nuevas *agencias feministas sindicales*, que asumen particularidades diferentes de acuerdo con cada agrupamiento (p. 180).

De esta manera vemos que las nociones de movimiento y organización entran en tensión, en tanto feminismo y sindicalismo están atravesados por diferentes dinámicas.

2.2.2.1. El enfoque movimientista

En Argentina, la preocupación por la temática en cuestión aparece de modo incipiente en escritos que abordan el sindicalismo desde una perspectiva movimientista. Esto se podría vincular con la emergencia de ciertos movimientos sociales (piqueteros, organizaciones de desocupados, asambleas barriales) conformados hacia fines de los '90 y principios de los 2000, producto de la crisis social, económica y política que experimentaba el país.

Aquí se ubica el trabajo de Chejter y Laudano (2002), quienes se abocan a analizar la integración y/o reconocimiento de las demandas de las mujeres por otros movimientos sociales (Movimiento Sindical, de Derechos Humanos y Ambiental) e identificar sus articulaciones con los movimientos feministas. Estas autoras analizan particularmente la presencia de los espacios de mujeres en diversas organizaciones sindicales.

En esta misma línea, Cross y Partenio (2004), en su estudio sobre organizaciones piqueteras, realizan aportes significativos para la comprensión de la participación de las mujeres en otras organizaciones como las sindicales. Entre ellos, que las demandas de las mujeres aparecen relegadas frente a otras problemáticas y se plantean como excluyentes. Además, que la construcción de espacios de mujeres condujo a la visibilización de problemáticas como la violencia de género y la salud sexual y (no)reproductiva. En este sentido, la participación en los Encuentros Nacionales de Mujeres se ha constituido en instancia de reflexión y politización de las mujeres militantes.

Más próximas en el tiempo, las movilizaciones feministas que se han convocado desde el Ni Una Menos a esta parte impulsaron una nueva serie de publicaciones que indagan en el cruce entre sindicalismo y feminismo. Allí se encuentra, por ejemplo, el trabajo de Rodríguez y Cuéllar Camarena (2019) que evidencia que experiencias recientes como las manifestaciones por el #8M dan lugar a formas de ejercicio de poder alternativas a las hegemónicas, basadas en un “poder comunal” a partir de asambleas y movilizaciones callejeras. Para Varela (2020) se produce una suerte de sinergia entre los

dos movimientos, en tanto el sindicalismo se enriquece de las innovaciones que impone el movimiento feminista, mientras que el feminismo hace uso de una estrategia de manifestación históricamente empleada por el sindicalismo: el paro. La autora pone en valor esta herramienta de lucha por dos motivos, por un lado, porque corre a las mujeres del lugar de víctimas y las coloca en el lugar de trabajadoras, y por otro, porque visibiliza el vínculo entre reproducción y producción, dos formas de trabajo que son esenciales para el capitalismo. Por su parte, Díaz y Socolovsky (2020, p. 129) advierten que “el feminismo no llega al sindicato desde afuera, como una fuerza completamente ajena que viene desde el movimiento social a presionar sobre las organizaciones, sus integrantes y sus dinámicas políticas”.

De acuerdo con Natalucci, Ríos y Vaccaro (2020), el proceso de revitalización sindical y la activación del movimiento feminista venían transitando caminos paralelos,³⁹ pero en los últimos años encontraron puntos de intersección.⁴⁰ Uno de ellos es el colectivo Mujeres Sindicalistas, que surgió con la finalidad de aunar las agendas de los dos movimientos y de generar un sentimiento de pertenencia. Estas autoras, acudiendo a la noción de interseccionalidad, dan cuenta de cómo se construyó esta identidad y de cómo se cristalizó en la dinámica organizativa. La idea de acompañamiento aquí resulta central, como así también la importancia de cruzar la lucha de clase con la de género. Esta nueva organización visibilizó la militancia gremial de las mujeres al interior de los sindicatos, puso en discusión el rol que debía cumplir el movimiento de trabajadorxs en la coyuntura y llevó adelante *acciones no contenciosas*.⁴¹

En este marco, un espacio clave para el estudio de la confluencia entre el movimiento sindical y el movimiento feminista es el Encuentro Nacional de Mujeres que se realiza en Argentina desde el año 1986. Arriaga y Medina (2020) se ocupan de reconstruir la genealogía de los Encuentros para dar cuenta de las demandas que surgen de los talleres vinculados a mujeres, trabajo y sindicalismo, y que reflejan el entrelazamiento de los

³⁹ La literatura sobre revitalización sindical en Argentina históricamente no ha incluido un análisis en clave de género en tanto dimensión de potencial revitalización de las organizaciones sindicales, a diferencia de lo que ha ocurrido en la producción anglosajona, por ejemplo (Arriaga y Medina, 2020).

⁴⁰ Estermann (2020) también considera el proceso de revitalización sindical como clave en la incorporación de la perspectiva de género en los sindicatos, aunque desde una perspectiva más bien organizacional.

⁴¹ Para ello las autoras se basan en la clasificación de Tilly (1998) en la cual “las acciones no contenciosas son aquellas que las organizaciones impulsan como espacios de socialización internos, articulación con otras organizaciones y de desempeño institucional”.

intereses de los dos movimientos. Las propuestas allí surgidas son las que muchxs autorxs abordaron y abordarán académicamente, y

dan cuenta de un lento proceso de acumulación en el que se van amalgamando la conmemoración, la protesta laboral y la manifestación pública como modo de acción colectiva del movimiento de mujeres para visibilizar las múltiples injusticias en las que se inscribe la condición femenina (Arriaga y Medina, 2020, p. 167).

De esta manera, vemos cómo el ENM se ha constituido en un espacio crucial para el intercambio y la discusión de las agendas sindical y feminista.

2.2.2.2. El enfoque organizacional

A nivel latinoamericano, los primeros trabajos realizados se inscriben dentro del grupo de estudios que tiene una mirada organicista de los sindicatos. Entre ellos se encuentra el de Cortina (1987), quien se ha dedicado al análisis de la participación sindical de las docentes mexicanas. Allí la autora señala la división sexual del trabajo como un rasgo característico del trabajo sindical y concluye que la continuidad de la subordinación material y cultural de las mujeres en el plano doméstico y laboral impide su acceso a puestos de decisión.

Entre las pioneras se encuentra también Godinho Delgado (1990), quien fue una de las primeras en señalar que el sindicalismo “es cosa de varones”, en la medida en que reproduce las relaciones de género. En la misma línea, para Rigat-Pflaum (2008) “los sindicatos tienen género”, en tanto organizaciones que producen y reproducen las desigualdades de género. Esta autora es quien incorpora de un modo más evidente la perspectiva organizacional que caracteriza el grupo de estudios que se reseña en este apartado, a partir de la definición de organizaciones generizadas de Acker (1990). En este marco, resalta la importancia de observar distintos procesos organizacionales (algunos más concretos como la distribución de tareas, los comportamientos, la localización de los espacios físicos, las dinámicas de las conversaciones, el otorgamiento de la palabra y la formación de agendas, y otros más abstractos como la construcción de símbolos e imágenes).

Godinho Delgado ha continuado trabajando en torno a esta temática a lo largo de los años y actualmente es una referente a nivel latinoamericano. Entre las publicaciones más relevantes se hallan los informes que ha realizado en el marco de la Fundación Friedrich Ebert (2007, 2009, 2022). El primero de ellos, orientado al análisis de la experiencia de la Central Única de Trabajadores (CUT) de Brasil en la incorporación de la perspectiva de género, reflexiona acerca de los desafíos de transformar la perspectiva de género en uno de los ejes fundamentales de la acción sindical.⁴² El segundo, analiza de qué manera organizaciones sindicales latinoamericanas enfrentan el desafío de construir políticas de género. Allí se reponen las discusiones en torno a las medidas de cupo y se advierte sobre la persistencia en las dificultades que las mujeres encuentran para integrarse a la participación sindical. En este sentido es clave, según la autora, la creación de medidas orientadas a favorecer la presencia de las mujeres y de espacios de género.⁴³ Asimismo, hace hincapié en la importancia de la formación sindical mediante la integración de la perspectiva de género en la formación general de lxs sindicalistas. Por último, en el Informe Regional *Centrales* (2022), la autora presenta la situación actual de las mujeres en el sindicalismo a nivel latinoamericano, recuperando información de numerosas centrales sindicales a lo largo y ancho de América Latina.

En una de sus publicaciones, la autora reivindica nuevamente las acciones afirmativas y las instancias de género como medios para dar batalla a las desigualdades en esta materia, aunque advierte sobre las resistencias y mecanismos utilizados para burlarlos y minimizar su impacto, recordándonos así que las relaciones de género son relaciones de poder. Asimismo, retoma los obstáculos que enfrentan las mujeres para participar del mundo sindical, haciendo hincapié en el carácter histórico de los mismos. Por último, advierte que entre los principales desafíos del sindicalismo actual se encuentra la organización de trabajadorxs informales y la incorporación de una mirada interseccional de la clase trabajadora (Godinho Delgado, 2020).

En relación a la sindicalización de trabajadorxs informales, existen algunas investigaciones que dan cuenta de la intersección entre el movimiento feminista y las organizaciones de la Economía Popular (Campana y Rossi Lashayas, 2020). Da Silva

⁴² El análisis de la CUT es paradigmático dado que es la central sindical más grande en Latinoamérica, y que, además, ha sido precursora en integrar políticas orientadas a la equidad de género en el mundo sindical.

⁴³ Como la redefinición de horarios de actividades en función de las necesidades de las trabajadoras y la organización de sistemas de cuidado de niñxs durante reuniones y eventos. También reivindica la necesidad de la corresponsabilidad del trabajo no remunerado.

Évora (2019), en su estudio sobre un grupo de mujeres trabajadoras del Movimiento de Trabajadores Excluidos (MTE) que integran la Confederación de Trabajadores de la Economía Popular (CTEP), advierte la importancia de la construcción de la identidad colectiva y la lucha sindical. En el marco de esta organización gremial, el “espacio de mujeres” se presenta como un lugar con dinámicas más horizontales y plurales, que se distingue del resto de las secretarías de la Confederación por ese modo de operar (Bruno y Lupi, 2017).

En las fronteras de la informalidad, la plataformización del trabajo presenta ciertos desafíos para la organización sindical, especialmente para las mujeres (Scasserra y Partenio, 2021). Al igual que sucede con gremios de otros sectores de actividad, el trabajo doméstico y de cuidados no se constituye en un tema de agenda; asimismo, las mujeres que integran organizaciones de trabajadorxs de plataforma no están exentas del problema en torno a la articulación entre trabajo remunerado, trabajo productivo y participación sindical. No obstante, Rosales y Marega (2024) destacan el surgimiento de organizaciones como *Ni Una Repartidora Menos* en México,⁴⁴ en cuyo seno se observan prácticas de cuidado tanto de las propias repartidoras para consigo mismas como para con sus compañeras. De esta manera, unirse a colectivos o trabajar acompañadas ha sido una estrategia desplegada por las mujeres para contrarrestar las situaciones de delincuencia y violencia de género (Díaz Santana y Aparicio López, 2024).

Asimismo, existe un grupo de estudios abocados a la participación sindical de trabajadoras agrícolas (Mercado Mott, 2020; Mercado Mott y Mingo Acuña, 2021; Migliaro *et al*, 2019). Estos trabajos dan cuenta de la importancia que reviste atender a las especificidades del sector de actividad al momento de emprender estudios sobre la organización de lxs trabajadorxs (Migliaro *et al*, 2019). Los estudios de género en esta área han contribuido con la visibilización de las mujeres, y han señalado las desigualdades específicas que se producen sobre las trabajadoras. Allí, la división sexual del trabajo remunerado y reproductivo hace lo propio (Mercado Mott y Mingo Acuña, 2021).

⁴⁴ Este colectivo de trabajadoras tuvo su génesis en el año 2020, bajo el objetivo de crear estrategias para enfrentar las múltiples violencias que viven en el trabajo de reparto y cuidarse entre sí. Actualmente reúne a más de 100 mujeres trabajadoras. Muchas de las mujeres que integran este colectivo también forman parte de la agrupación mixta *Ni un Repartidor Menos* (Rosales y Marega, 2024).

La afiliación sindical es otro de los temas clave trabajados en este eje, particularmente la baja tasa de sindicalización femenina. Cid Aguayo (2012) se ocupa de enunciar las causas que este fenómeno, pero el dato más interesante que surge de su trabajo es el carácter paradójico que adquiere la participación sindical de las mujeres. Si bien existe una ruptura con la histórica situación de exclusión, permanece una continuidad en su identidad en torno al rol maternal, que se refleja en el papel de cuidadoras y resolutoras de problemas, incluso de aquellos que son de índole familiar. Así, el trabajo dirigencial es significado como una ampliación de la maternidad, pero se constituye en objeto de poder en tanto la maternidad provoca respeto, afecto, confianza y gratitud de lxs representadxs. Esta “familiarización” del trabajo sindical es observable también en el uso de apelativos familiares (hija, hermana menor) para con las mujeres trabajadoras. Para Angelcos (2015) esto ubica a las mujeres en una situación de inferioridad respecto a los varones, y argumenta que ello se basa en el rol de protección asociado a los varones (padres, hermanos mayores).

En relación al papel dirigencial, Aspiazu (2019) intenta identificar a través de los discursos el grado de reconocimiento y comprensión por parte de lxs dirigentxs sindicales sobre las desigualdades de género. La mayoría de lxs sindicalistas sostienen que no hay diferencias de sexo dentro de la actividad sindical, y frente a la pregunta por la conciliación el tópico más recurrente son las dificultades que se presentan para articular trabajo remunerado, militancia y trabajo reproductivo. Este problema se asocia generalmente a las mujeres y no es tomado por el sindicalismo como un eje de acción. En los discursos de los varones no aparece la cuestión de la conciliación como una dificultad a su participación sindical.

Tal como lo muestra la investigación precedente, y en línea con lo que plantea Torns (2005), el concepto de conciliación hace referencia a una problemática que atañe exclusivamente a las mujeres. La dificultad que acarrea el uso de este concepto es que presenta a la familia como un ámbito democrático y equitativo, ocultando los conflictos derivados de la división sexual del trabajo al interior de los hogares.

Para comprender la participación de las mujeres en los sindicatos, Orsatti (2003) propuso una modelización que consta de dos elementos, a saber: el modelo de las “estructuras específicas” (espacios de género) y el modelo de las “estructuras principales” (cupos o cuotas). El autor sintetiza los argumentos a favor y en contra que se habían dado hasta el momento respecto de cada modelo y ofrece su punto de vista,

destacando la importancia que reviste el empleo simultáneo de ambos. Sobre estos ejes analíticos se ubicarán posteriormente buena parte de los trabajos realizados en la temática. Es el caso de Bonaccorsi y Carrario (2012), por ejemplo, quienes además del mecanismo de cuotas incorporan el de objetivos.⁴⁵ Estas autoras aportan una lectura del tema desde la perspectiva historiográfica y ofrecen una caracterización del sindicalismo desde mitad del siglo XX en adelante, reponiendo la propuesta de Lobato (2001) sobre la carga reproductiva. En torno a la institucionalización de género en los sindicatos, existen algunos estudios empíricos que abonan a la temática como lo es la tesis doctoral de Aspiazu (2014). Arriaga y Medina (2018) señalan que queda abierta una línea de indagación respecto de las características y sentidos de esa institucionalización.

La formación de las agendas sindicales se constituye en un elemento clave al momento de analizar la introducción de la perspectiva de género en los espacios sindicales. En este sentido, Goren y Prieto (2020) proponen una sistematización en la que identifican seis ejes en torno a los cuales se nuclean diversas problemáticas de género, la cual permite ponderar la magnitud y variedad de las políticas sindicales. En la búsqueda por dar cuenta el lugar que ocupa la división sexual del trabajo en las agendas sindicales, estas autoras encuentran que la centralidad que se le otorga al trabajo doméstico y de cuidados no remunerado impide considerar el carácter relacional de los mundos productivo y reproductivo, y que buena parte de las medidas están sostenidas en la idea de conciliación en lugar de corresponsabilidad. Asimismo, señalan que las demandas existentes priorizan la necesidad de visibilizar la carga reproductiva feminizada, relegando la cuestión remunerativa. Concluyen en que

predominan propuestas que corren el riesgo de reforzar las territorialidades generizadas, naturalizar las desigualdades y eternizar el rol de las mujeres como cuidadoras, antes que problematizarlo, rechazarlo o generar otro tipo de relación en cuanto a la inserción laboral de las mujeres y disidencias (p. 84).

Por ello es que, para pensar las políticas sindicales, las autoras proponen considerar las esferas de la producción y la reproducción como inescindibles, aunque relativamente autónomas (Humphries y Rubery, 1994). Esta relación entre esfera productiva y reproductiva es pasible de ser modificada gracias a la intervención de ciertas instituciones, ya sea a través de la provisión de servicios o de la regulación de las

⁴⁵ Consiste en la fijación de metas plausibles de alcanzar en el marco de un programa de acción positiva.

condiciones de trabajo y de vida de las personas (Picchio, 1994). La importancia de estudiar en conjunto la producción y la reproducción se vincula con escapar a un análisis de carácter estático y dar cuenta de cómo operan las relaciones de género en ambos espacios (Barrère-Maurisson, 1999). En el marco de estos estudios, recuperamos los aportes de la Teoría de la Reproducción Social, que permiten dar cuenta que la reproducción de la fuerza de trabajo tiene lugar en un doble sentido, tanto en términos materiales como simbólicos (Arruzza y Bhattacharya, 2020).

Desde otra perspectiva, algunas investigaciones se orientan al estudio de las organizaciones sindicales desde la perspectiva de la organización social de los cuidados (Rodríguez Enríquez y Pautassi, 2014), que permite visibilizar el trabajo de cuidados como un factor económico y social central. Es el caso de Arriaga *et al* (2020), donde las autoras no sólo observan las organizaciones de trabajadorxs formales sino también las de la economía popular, lo cual permite establecer diferenciaciones en relación a la provisión de cuidados, dando cuenta de que el cuidado es parte de la puja por la distribución del ingreso. Asimismo, esta investigación se propone conocer las representaciones que tienen lxs sindicalistas y militantes populares en torno a los cuidados y revela la tensión existente entre

la incorporación del cuidado en clave de condiciones de trabajo desde una perspectiva de equidad y derechos, y por otro lado la persistencia de una concepción del cuidado como asunto privado, familiar y centralmente femenino, cuya transformación está en manos, en última instancia, de los sujetos individuales (p. 27).

Un tema bastante recurrente en la literatura es el análisis de la negociación colectiva en clave de género, debido a que constituye una herramienta central para la promoción de la equidad en estos términos en el mundo del trabajo. Allí encontramos trabajos como el de Abramo y Rangel (2005), que se abocan a analizar las cláusulas de convenios colectivos de trabajo en diferentes contextos nacionales. En la misma dirección, el estudio realizado por la CSA (2015) aporta información sobre los marcos normativos que regulan la negociación colectiva, identifica buenas prácticas y realiza recomendaciones al respecto. Dentro de este grupo de investigaciones hallamos también dos trabajos publicados por ELA (2020; 2021) que se enfocan en las políticas de cuidado que emergen de la negociación colectiva. Asimismo, pueden mencionarse aquí los trabajos de Goren y Trajtemberg (2018; 2023) que apuntan a analizar las brechas

salariales a través de la normativa derivada de la legislación laboral y de las negociaciones colectivas. Un rasgo común a estos estudios aquí reseñados es el respaldo institucional que poseen, lo que deja entrever el interés de estos organismos por las condiciones de trabajo, especialmente aquellas vinculadas con las desigualdades de género.

Los trabajos hasta aquí reseñados han puesto el foco de análisis en las dirigencias o bien en las estructuras organizativas, es por ello que Varela *et al* (2020) señalan la “primacía de lo institucional” tanto en la literatura como en la forma en que se manifiesta el impacto del movimiento de mujeres en el mundo sindical. En contraposición, estxs autorxs argumentan que el lugar de trabajo se constituye en un espacio privilegiado para mirar la articulación de género y clase. Esta obra realiza significativos aportes al campo de estudio, entre los que se pueden identificar: a) las formas que adquieren las desigualdades de género en el trabajo, b) los diferentes modos de militancia de las mujeres en el lugar de trabajo (prácticas concretas y sus significaciones), c) la construcción de una tipología de grados de compromiso militante, d) la identificación de diferentes momentos en el proceso de organización que habilitan una categorización en torno a la politización de las mujeres.

Por último, cabe reseñar aquí la tesis doctoral de Fabbri (2019) que, aunque se ocupa de organizaciones de izquierda independiente y no necesariamente de sindicatos, su enfoque resulta estimulante para pensar la presente tesis en tanto su estudio realiza aportes sobre la noción división sexual del trabajo militante y visibiliza las resistencias masculinas a la despatriarcalización al interior de la organización.

3. A modo de síntesis

En este capítulo se proporcionaron las definiciones conceptuales y el marco de antecedentes de los cuales partimos para abordar la cuestión de género en el trabajo sindical, en orden a establecer la perspectiva teórica-analítica de la investigación.

En función de ello, se definieron las categorías centrales. Si bien el concepto de sindicato constituye una dualidad organización-movimiento social, esta tesis se interesa por el gremio en tanto organización (aunque no perdemos de vista que las lógicas organizacionales se entreveran con las movimientistas). Entender al sindicato como

organización nos permite recuperar y movilizar el concepto de organización generizada. Finalmente, la categoría trabajo sindical constituye una herramienta clave para analizar las prácticas sindicales, dado que permite atender a una serie de actividades cotidianas, productivas, que se llevan a cabo en diferentes escalas y localizaciones. Esta noción, que implica profesionalización, recursos, habilidades y una ética de la dedicación, permite analizar la organización y distribución del trabajo desde una perspectiva de género.

Posteriormente, se repusieron los antecedentes del tema objeto de esta tesis. En primer lugar, el origen del campo de estudios sobre sindicalismo y su devenir en Argentina, con particular atención al binomio burocracia-democracia sindical. Recuperar estos debates, que invitan a pensar la vinculación entre los distintos estratos sindicales (bases, delegados, dirigentes), permite adoptar una postura crítica frente a los esquemas binarios (bases-direcciones) y las visiones institucionalistas tradicionales.

En segundo lugar, la sección dedicada a sindicalismo y género está organizada primeramente en clave geográfica. Así, se distinguen dos tradiciones del norte global (la francesa y la británica) de la producción latinoamericana. En este último punto, diferenciamos dos enfoques de abordaje que responden a la concepción dual de sindicato. De esta manera, organizamos los antecedentes latinoamericanos en función de si presentan un enfoque movimientista (confluencia entre feminismo y sindicalismo) u organizacional (centrado en la reproducción de las desigualdades internas). Estos últimos dan cuenta de que los sindicatos son organizaciones generizadas, en la medida en que las mujeres encuentran obstáculos para participar, provenientes tanto de las propias dinámicas sindicales como también de la carga de trabajo reproductivo, dada la articulación que existe entre la esfera productiva y reproductiva. Estos trabajos también muestran los límites y potencialidades de los mecanismos que buscan contrarrestar las desigualdades en la participación sindical, tales como las acciones afirmativas, los espacios de género y la introducción de cláusulas de género en la negociación colectiva.

En resumen, este capítulo ha presentado el andamiaje teórico necesario para proceder al análisis del fenómeno, enfatizando que las relaciones de género en el trabajo sindical son producto de una compleja interacción entre la estructura organizacional y las prácticas cotidianas de lxs sindicalistas.

CAPÍTULO 2: EL CONTEXTO DE INVESTIGACIÓN

Introducción

En este capítulo nos proponemos realizar una aproximación al contexto de nuestra investigación. Con ese objetivo, se recupera información tendiente a describir el trabajo en el sector público, para luego adentrarnos, más específicamente, en el trabajo municipal y el trabajo docente en el nivel universitario, ambos dentro de la órbita estatal.

Posteriormente, se caracteriza el sindicalismo en la administración pública y el sindicalismo universitario en Argentina, para luego describir los gremios objeto de estudio, a saber: la Asociación Sindical de Obreros y Empleados Municipales de Santa Fe (ASOEM) y la Asociación de Docentes de la Universidad Nacional del Litoral (ADUL). Para cada uno de ellos, damos cuenta de su ámbito de actuación y alcance, su estructura organizacional, su organización política, su situación económica-financiera y sus políticas sindicales.

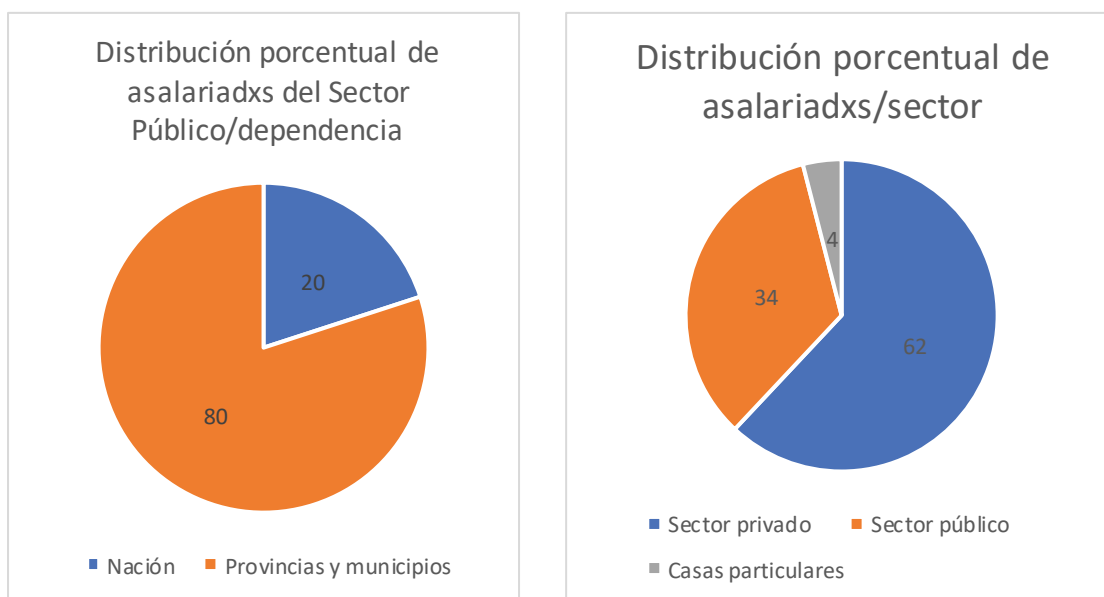
1. El trabajo en el sector público

De acuerdo con Gasparini *et al* (2015), el sector público es el principal empleador en las economías modernas. Asimismo, el empleo público constituye un indicador de la participación estatal en toda la economía. Varios estudios han evidenciado la relación positiva entre el nivel de desarrollo de un país y la mayor presencia del sector público, de manera tal que en los países de la OCDE el empleo público representa alrededor de un 20%.

En América Latina, el Estado adquiere un papel importante como empleador. En la región, para 2012 existía en promedio un 12% de trabajadorxs públicxs (Gasparini *et al*, 2015). Actualmente, en Argentina, la población ocupada registrada está compuesta por un 77% de asalariadxs y un 23% de no asalariadxs. Dentro de lxs asalariadxs, el 62% de las personas está ocupada en el sector privado, el 34% en el sector público (ya sea en el Estado nacional, provincial o municipal) y el 4% en casas particulares (Ministerio de

Capital Humano de la Nación, 2024). El trabajo en el sector público presenta ciertas características, como la heterogeneidad en las formas de contratación y una mayor estabilidad -respecto al empleo privado- frente a los vaivenes económicos. Se ha constatado su crecimiento, a la par del empleo privado, durante los primeros veinte años del siglo XXI (Fernández y González, 2020). Ahora bien, el sector público argentino, regido por un sistema de gobierno federal, está signado por un alto grado de descentralización (Orlansky, 1989). Del total del empleo público, el 80% son trabajadorxs de las provincias y los municipios. Esto se explica por las transformaciones neoliberales llevadas a cabo durante el menemismo en los años '90, a partir de las cuales servicios básicos como la salud, la educación y la seguridad fueron transferidos a las provincias (Solano y Kaczmarczyk, 2023).

Gráfico 1: Distribución porcentual de asalariados del sector público según dependencia y distribución porcentual de asalariadxs según sector de actividad



Fuente: elaboración propia en base a Ministerio de Capital Humano de la Nación (2024) y Solano y Kaczmarczyk (2023).

Una definición de empleo público se puede encontrar en Fernández y González (2020), para quienes se trata del

conjunto de trabajadores asalariados cuyo empleador es el Estado, en cualquiera de sus niveles: nacional, provincial y municipal. Los ámbitos en los que se desempeñan los empleados públicos pueden ser el Poder Legislativo, el Poder Judicial, la Administración Pública centralizada o descentralizada del Poder

Ejecutivo, entidades autárquicas, empresas que sean total o parcialmente propiedad del Estado, bancos oficiales, organismos o entes previsionales del sector público y, en general, todo otro ente estatal cualquiera fuere su naturaleza (p. 547-548).

Las autoras también señalan la diversidad de sectores de actividad en los que se insertan lxs empleadxs públicos, entre los que mencionan administración pública, enseñanza y salud. Asimismo, manifiestan que, aunque la noción de empleo público refiere a trabajadorxs asalariadxs, en Argentina la forma de contratación es heterogénea, dado que en ocasiones se trata de contratos a término en los que no se reconoce la relación de dependencia.⁴⁶

En el marco de una investigación de alcance latinoamericano, Gasparini *et al* (2015) proporcionan una caracterización de lxs trabajadorxs estatales. En relación a la composición del empleo público según sexo, señalan que, en promedio, la mitad de los empleados públicos de la región son varones, a diferencia del empleo privado, donde la participación masculina es mayoritaria. Un dato interesante es que la proporción de varones en el sector público ha ido disminuyendo considerablemente en el tiempo, de casi 60% en 1992 a alrededor de 50% en 2012. En lo que respecta al nivel educativo, se ha evidenciado un incremento en la proporción de trabajadorxs estatales con título terciario o universitario, de 28% en 1992 a 46% en 2012. Además, los empleadxs públicxs cuentan en promedio con 14 años de escolaridad.

El empleo público en Argentina posee un régimen laboral específico regulado por la Ley Nacional de Empleo N.º 24.013. Se trata de una normativa paraguas para lxs trabajadorxs estatales, dado que cada nivel del Estado y cada sector de actividad posee su regulación específica.

Un rasgo distintivo del empleo público es la estabilidad en el cargo que proporciona el acceso a la planta permanente del Estado. Este aspecto adquirió rango constitucional en 1957, con la introducción del artículo 14 bis a la Carta Magna (Orlansky, 1989). No obstante, Vázquez (2021) señala la heterogeneidad de situaciones que se presentan en

⁴⁶ Estas formas de contratación a tiempo determinado que se materializan en contratos de prestación de servicios o de asistencia técnica tuvieron su génesis en la Reforma del Estado implementada por el gobierno de Menem, a partir de la sanción de la Ley de Emergencia Económica, la cual suspendió el acceso a planta permanente, y de la Ley Nacional de Empleo, que dispuso que el Estado en todos sus niveles podía hacer uso de contratos por tiempo determinado en el marco de programas de emergencia ocupacional (Fernández y González, 2020).

las dependencias estatales, en tanto identifica diferentes modos de ingreso y de contratación, para lo cual advierte la importancia de comprender las redes sociales. En ese sentido, “la cuestión del compromiso político emerge como una clave central para entender cómo se trabaja en el Estado, así como también el modo en que se modifica el repertorio de acciones militantes” (Vázquez, 2021, p. 144).

Como señala Duhalde (2021), la actividad que se desarrolla en el marco del sector público no tiene una finalidad económica sino social, dado que lo que prima es la prestación de un servicio público. En esa línea, a diferencia de lo que ocurre en el sector privado, las relaciones laborales no suponen una relación capital-trabajo. Es por ello que el trabajo en el Estado adquiere un cariz político.

Para finalizar el apartado, se considera importante caracterizar la organización estatal como ambiente de trabajo para lxs empleadxs de la administración pública. Se trata de una estructura fuertemente burocratizada y verticalista, marcada por “tareas rutinarias y altamente especializadas, un exagerado apego a las normas y reglamentos, excesivo formalismo administrativo y de los canales de comunicación, dificultades en las relaciones humanas y una profunda resistencia al cambio” (Marsollier, 2012, p. 24). Esto tiene su correlato en el comportamiento organizacional, en la medida en que las relaciones se impersonalizan, lo que implica que lxs trabajadorxs no se identifican con los objetivos organizacionales ni buscan un desarrollo profesional (Marsollier, 2012).

1.1. El trabajo en los municipios y comunas

El trabajo municipal y comunal está regulado por diferentes normas. En la provincia de Santa Fe rige la ley N.º 9.286/83, una reglamentación común a todxs lxs trabajadorxs municipales y comunales de la provincia, que establece el ámbito de aplicación, la estructura escalafonaria, las categorías y los agrupamientos, las condiciones generales de ingreso, las retribuciones, por mencionar algunas disposiciones. En lo que respecta a la municipalidad de Santa Fe, aplica la ordenanza N.º 8527/84, que, retomando las disposiciones de la ley provincial, establece el estatuto para el personal municipal, en busca de ampliar los beneficios que otorgan las normas estatutarias municipales.

Cabe señalar que no existe convenio colectivo de trabajo que ampare al conjunto de lxs trabajadorxs municipales y comunales. En la provincia de Santa Fe, la negociación

colectiva del sector se encuentra regulada por la ley provincial N.º 9996, que establece una comisión paritaria provincial en la cual participan 8 representantes por FESTRAM (Federación de Sindicatos de Trabajadores Municipales de la provincia de Santa Fe) y 8 representantes de los intendentes y presidentes comunales. Las resoluciones, acuerdos y convenios fijados por esta Comisión se aplican en todas las municipalidades y comunas de la provincia. Sin embargo, la sentencia N°50/24 de la Corte Suprema de Justicia de la provincia de Santa Fe constituyó un importante antecedente legal para la negociación paritaria local por parte de sindicatos de base,⁴⁷ en detrimento de organizaciones sindicales de segundo grado.⁴⁸

En lo que respecta a la conformación de la Planta de Personal de la Administración Municipal de Santa Fe, ésta se integra por 4294 trabajadorxs, de los cuales el 2,4% corresponde a autoridades de gobierno de la municipalidad, el 6% a personal de gabinete (que brindan apoyo administrativo y asesoramiento a las autoridades municipales), el 81,1% corresponden a la categoría de personal permanente y el 8,8% revisten condición de personal temporario, bajo contratos por periodos determinados. Un dato relevante es el crecimiento que se da entre 2019 y 2022 de las personas que trabajan bajo esta última modalidad (de 2,7% en 2019 a 8,8% en 2022), y el decrecimiento del personal de planta permanente (de 89,5% en 2019 a 81,1% en 2022) (Municipalidad de Santa Fe, Bolsa de Comercio de Santa Fe, 2022).

1.2. La docencia universitaria en Argentina

Actualmente existen en Argentina 142 instituciones de educación superior, de las cuales 120 son universidades y 22 institutos universitarios. Existe una distribución casi equitativa entre instituciones públicas y privadas, siendo 50,7% y 48,6% respectivamente, tal como se indica en la tabla 4. Ahora bien, la diferencia está marcada por la cantidad de estudiantes de grado y pregrado con la que cuenta cada sector, en tanto los organismos estatales nuclean el 78,4% y los privados el 21,6%. En lo que respecta a la cantidad de docentes empleados en el sistema universitario nacional, para

⁴⁷ Disponible en:

<https://bdj.justiciasantafe.gov.ar/index.php?pg=dfa&m=busqueda&c=busqueda&a=pdf&id=52390>

⁴⁸ La ASOEM participaba de las reuniones paritarias con la municipalidad de Santa Fe con anterioridad a dicho fallo, e inclusive ha conquistado las paritarias locales en el resto de su jurisdicción durante los últimos 5 años.

el año 2024 la cifra arribaba a un total de 147.421 (Ministerio de Capital Humano de la Nación, 2024).

Tabla 4: Instituciones universitarias según tipo y sector de gestión, 2024

Sector de gestión	Universidades	Institutos universitarios	TOTAL
Estatal nacional	61	3	64
Estatal provincial	6	2	8
Privado	53	16	69
Internacional	0	1	1
TOTAL	120	22	142

Fuente: Síntesis de información de estadísticas universitarias. Ministerio de Capital Humano de la Nación (2024)

La Ley de Educación Superior N.º 24.521, sancionada en el año 1995, da un marco de regulación para el trabajo docente universitario. Esta ley, que recuperó y amplió los temas abordados por la Ley Orgánica de las Universidades Nacionales N.º 22.207 de 1980, se limita a establecer los derechos y deberes de lxs docentes universitarios, y delega en cada universidad la potestad de reglamentar el régimen de acceso, permanencia y promoción del personal docente y no docente, como también su designación y remoción. En el caso de la Universidad Nacional del Litoral, estas cuestiones están previstas en su estatuto. Posteriormente, la Ley de Educación Nacional N.º 26.206 sancionada en 2006 complementa las normativas anteriores, dado que se trata de una norma que reglamenta el sistema educativo nacional, comprendiendo todos sus niveles y modalidades.

Lxs docentes de universidades nacionales están regidos desde 2015 por el convenio colectivo de trabajo suscripto entre organizaciones gremiales de segundo y tercer grado (CONADU, CONADUH, FEDUN, UDA, CTERA y FAGDUT) y el Consejo Interuniversitario Nacional. El derrotero del acuerdo fue brevemente repuesto por Juan Pablo Ruiz (CONADUH, 2014). Allí, este autor señala que, si bien desde el 1953 existe legislación en torno a la negociación colectiva en el sector privado, recién fue en 1991 donde se sancionó la primera ley vinculada al trabajo docente, la N.º 23.929, que estableció las reglas para la “negociación colectiva para los trabajadores docentes”. Luego, en el año 1995, se crearon dos normas que impactaron fuertemente en el sector docente de las universidades nacionales. La primera es el decreto N.º 1007/95, que implanta “pautas para la negociación colectiva en las Universidades Nacionales”, y la segunda es la ya mencionada Ley de Educación Superior. Posteriormente, en el año

1998 se firmó el primer acuerdo paritario que fijó a nivel nacional algunas pautas de la relación laboral Docente-Universidad, como categorías de la planta docente universitaria, cargas horarias, régimen de incompatibilidades, funciones y obligaciones docentes, perfeccionamiento docente, y estructura salarial.

2. El sindicalismo en el sector público municipal

A fin de caracterizar el sindicalismo en el sector público, y más específicamente, en lo atinente al empleo público municipal, recuperamos los aportes de Duhalde (2009, 2010, 2019, 2021, 2023). Este autor expresa que los estudios sobre sindicalismo en Argentina no han se han interesado por el sector público, y menos aún en lo que atañe al nivel municipal, salvo algunas excepciones.⁴⁹ No obstante, se señalan algunos aspectos característicos del sindicalismo del sector público que, por lo tanto, podemos encontrar en el sindicalismo municipal (Diana Menéndez, 2015; Duhalde, 2021):

- Coexistencia y competencia sindical,
- Coexistencia de diferentes concepciones de sindicalismo,
- Diversidad y superposición de normativas que rigen el empleo público,
- Restricción en las posibilidades de negociación, en la medida en que la administración pública está regida por un presupuesto anual aprobado por el poder legislativo correspondiente,
- Pluralidad y publicidad que adquiere el conflicto, gracias a la participación de otros actores como el público usuario o el público en cuanto comunidad,
- Carácter político que adquiere la conflictividad en el empleo público, en tanto es pasible de afectar la imagen del gobierno de turno, dado que ejerce un doble papel, como empleador y como poder público. Las medidas de fuerza implementadas por los sindicatos de trabajadorxs estatales ponen en discusión la capacidad del gobierno en tanto administrador y prestador de servicios.

Un aspecto que se deriva de la competencia sindical es que, en los casos en que existe más de un gremio que representa a lxs trabajadorxs del sector, todos participan de la

⁴⁹ Duhalde (2023) identifica algunas contribuciones desde la historia (Horowitz, 2007; Barandiarán, 2017; Di Tella, 2003; Marcilese, 2010) y las ciencias de la administración (Bonardo, 2009; Gasseuy, 2016). Algunas investigaciones se ocuparon de analizar la relación entre los gremios y el Estado en calidad de empleador (Ferrari, 2015, 2018; Diana Menéndez, 2015).

negociación colectiva con la patronal, sin embargo, el intercambio político suele involucrar sólo a uno de ellos,⁵⁰ poniendo en ventaja a dicho gremio (Pizzorno, 1991).

Ahora bien, lo que Duhalde (2023) encuentra como distintivo en el ámbito municipal es la tensión política que opera entre los gremios y los gobiernos de turno, dado que

la política estatal interviene necesariamente en las relaciones laborales del sector público. La imposibilidad de separar el Estado empleador del gobierno hace que muchos reclamos laborales se conviertan también en una molestia política, y que dé pie a la acción de los gobernantes en su afán por mantener sus facultades y potestades (p. 140).

Este aspecto complejiza, entonces, la relación entre los gremios y los estados locales.

3. El sindicalismo de docentes universitarios en Argentina

A fin de reconstruir el devenir del sindicalismo universitario en Argentina, recuperamos el trabajo de Medina (2019), quien proporciona un mapa de los actores sindicales desde la vuelta a la democracia. Como señala esta autora,

el sistema universitario argentino registra escasos antecedentes de activismo sindical docente hasta entrado el período de recuperación democrática, luego de la última dictadura militar (1976-1983). A mediados de la década del ochenta se conformaron los primeros sindicatos docentes en algunas universidades nacionales, con una característica particular: no se organizaron en función de la pertenencia institucional a la Universidad, sino en torno a la actividad dentro de cada una de las facultades, evidenciando como marca de origen el peso de las identidades profesionales en la conformación de estas entidades sindicales (p. 265).

De esta manera, en muchas universidades -tal como ocurrió en la Universidad Nacional del Litoral-, se conformaron asociaciones de docentes por facultades durante el periodo que se inicia con la apertura democrática.

⁵⁰ Según Pizzorno (1991), el intercambio político es la relación entre el sindicato y el Estado en la que se trueca orden social por beneficios profesionales y organizacionales. Este intercambio suele desarrollarse en instancias privadas e informales.

A nivel nacional, la primera organización de docentes universitarios fue la Federación Nacional de Docentes Universitarios (CONADU), que se constituyó en 1985 y adquirió su personería gremial en 1991, inaugurando lo que Medina (2019) denomina la “etapa institucional” del sindicalismo universitario. Ciertas tensiones y rupturas al interior de la Federación dieron lugar posteriormente a la CONADU Histórica, en 2001, y a la Federación de Docentes Universitarios (FEDUN) en 2004. Los docentes de la Universidad Tecnológica Nacional, por su parte, abandonaron la CONADU en 1990 y conformaron la Federación de Asociaciones Gremiales Docentes de la Universidad Tecnológica (FAGDUT), lo que les permitió una banca autónoma para las negociaciones.

La CONADU es la federación que nuclea la mayor cantidad de organizaciones de base, y, por lo tanto, la que reúne la mayor cantidad de afiliados en relación al total (alrededor de un 40%). Durante el periodo 2003-2015, esta federación se identificó con los gobiernos kirchneristas, y se vio fortalecida gracias al crecimiento del sistema universitario y a la disponibilidad de recursos, de modo tal que pasó de contar con la adhesión de 15 sindicatos en 2012 a 30 en 2015.

En cambio, la CONADU Histórica es integrada por 27 sindicatos de base y su representación ha oscilado entre el 32% y el 37%. Esta federación ha tenido una posición confrontativa durante el periodo kirchnerista, por lo que se distanció asimismo de la CONADU. No obstante, ambas federaciones han coordinado acciones colectivas tendientes a conseguir la aprobación del convenio colectivo de trabajo.

Esta fragmentación producida al interior del sindicalismo universitario tuvo como correlato el surgimiento de una competencia a nivel de organizaciones de base, que se tradujo en la aparición de más de un gremio por universidad, constituyéndose en un aspecto característico del sindicalismo en el mundo universitario.

4. Los sindicatos objeto de estudio

4.1. ASOEM

Caracterización del sindicato

La Asociación Sindical de Obreros y Empleados Municipales de Santa Fe (ASOEM) es una organización sindical de primer grado, es decir, de base. En relación a su

pertenencia a organizaciones sindicales de segundo y tercer grado, ASOEM participa de la CGT y de la Confederación de Trabajadores Municipales de la República Argentina (CTMRA) aunque no activamente (participan esporádicamente de ciertas actividades y no hay dirigentes de ASOEM ejerciendo cargos en dichas confederaciones). Por el contrario, ASOEM tiene participación activa en la Alianza Intersindical que conforma junto con el Sindicato de Empleados y Obreros Municipales (SEOM) de Rafaela y el Sindicato de Trabajadores Municipales de Rosario. En el año 2021 han aprobado mediante asamblea la salida de la Federación de Sindicatos de Trabajadores Municipales de la provincia de Santa Fe (FESTRAM), no sin conflictos de por medio con dicha federación.⁵¹

Sobre la pertenencia a organizaciones gremiales de segundo y tercer grado, desde ASOEM sentencian:

Las organizaciones de segundo y tercer grado tendrán siempre nuestra consideración y apoyo cuando, desde la acción, escudriñen los derechos de lxs trabajadorxs y empleen la real política para luchar por todxs. En ese andarivel, si se convoca a la ASOEM con directrices claras, estará porque estamos convencidos que el movimiento obrero debe estar unido pero debe revisar tácticas, estrategias, articulaciones y objetivos; dejando de lado metodologías fósiles que nada tienen que ver con la diversidad de herramientas, métodos, objetivos y funcionalidades de las relaciones laborales actuales. Las organizaciones federadas y confederadas deben ser focos de amalgamamiento de sindicatos fuertes y no centros de almacenamiento de poderes vacíos que son la correa de transmisión de los designios de los empleadores (Revista ASOEM N.º 11, 2019).

La ASOEM representa a lxs trabajadorxs y jubiladxs del ejido municipal y comunal de las localidades de Santa Fe, Rincón, Recreo, Monte Vera, Arroyo Leyes, Candiotti y Arroyo Aguiar (todas ellas integran el departamento La Capital, provincia de Santa Fe).

⁵¹ Según la información relevada tanto en las entrevistas realizadas, como en la Revista ASOEM N.º 12 (2021) y en un video publicado por el gremio en su cuenta de YouTube (disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=E_h56m5jKMY), la desafiliación de la FESTRAM se debe principalmente a la falta de atención a los reclamos interpuestos por ASOEM a la federación en relación a la actualización salarial. Las negociaciones salariales de FESTRAM comenzaron a estar por detrás de las de ASOEM. Además, se ha denunciado la utilización de fondos sindicales para la candidatura política de Leoni, oportunamente secretario general de FESTRAM. Finalmente, desde ASOEM se argumentó que el dinero que se aportaba a FESTRAM sería mejor utilizado por el propio sindicato de base en lo que a redistribución entre lxs afiliadxs respecta.

La ASOEM tutela al 70% de lxs trabajadorxs municipales y comunales del departamento La Capital y es el segundo sindicato de base más grande del sector en la provincia de Santa Fe.⁵²

Posee 5444 afiliadxs en toda la jurisdicción de un total de 5982 trabajadorxs, que corresponden tanto al poder ejecutivo como legislativo, como también a los entes autárquicos y descentralizados. Es decir, que la tasa de afiliación es de 91%. Del total de afiliadxs 2558 (47%) corresponden al género femenino, 2882 (52,9%) al género masculino y 4 (0,1%) a otro.⁵³

Lxs trabajadorxs que representa ASOEM se desempeñan en áreas muy diversas que exceden lo administrativo, y que van desde mantenimiento vial (tránsito), seguridad (Guardia de Seguridad Institucional -GSI- y Guardia de Seguridad Municipal -GSM-), salud (Central Operativa Brigada de Emergencias Municipal - COBEM), educación (sistema de jardines públicos municipales y liceo municipal Antonio Fuentes del Arco), hasta cultura (Museo de la Constitución Nacional, Museo de Artes Visuales "Sor Josefa Díaz y Clucellas", Manzana Jesuítica y Museo Colegio Inmaculada, Centro Experimental del Color, Sala Ariel Ramírez, Sala Mercado Editorial, Museo de la Ciudad).

Existe un sindicato opositor a ASOEM, la UTRAM (Unión de Trabajadores Municipales), que actualmente se encuentra en la órbita de la FESTRAM. Constituido en 2003, recién obtuvo su inscripción gremial en 2023.⁵⁴

Breve reseña histórica de ASOEM

La ASOEM nació el 24 de mayo de 1946, en el marco de una asamblea extraordinaria que decidió, en forma unánime, la fusión de dos entidades: el Sindicato de Trabajadores Municipales, de carácter gremial, y la Asociación de Empleados y Obreros de la Municipalidad, de carácter social, deportivo y mutualista. Desde 1970 detenta la personería gremial.

⁵² <https://asoem.org.ar/jurisdiccion/>

⁵³ Datos proporcionados por uno de lxs dirigentes sindicales vía WhatsApp el día 10/01/2025.

⁵⁴ FESTRAM (17 de noviembre de 2023), "El Ministerio de Trabajo reconoce a UTRAM Santa Fe". <https://municipales.org.ar/festram/el-ministerio-de-trabajo-reconoce-a-utram-santa-fe/>

Actualmente la gestión del sindicato se encuentra a cargo de la Lista Amarilla, denominada 19 de agosto. Esta lista ha ganado las elecciones desde la primera vez que se presentó, en 2004, hasta los últimos comicios que se llevaron adelante en julio de 2025, por lo que a partir de 2026 comenzó su sexta gestión consecutiva del gremio. Su poder se ha consolidado en el tiempo: en 2004 salieron victoriosxs por el 54% y se enfrentaron a 4 listas opositoras, mientras que en la última elección fue la única lista que se presentó, obteniendo el 96% de los votos a favor, y con una participación electoral del 76%.

Tanto de las entrevistas, como en conversaciones con lxs dirigentes, observaciones en actividades del sindicato, o a partir de registros audiovisuales en la web, emerge un trazo de la historia de la ASOEM que se encuentra estrechamente vinculado a la Lista Amarilla. Hacia el año 2003 el sindicato se encontraba en un proceso de deslegitimación que se reflejaba en la disminución drástica del volumen de afiliadxs y en su baja capacidad de representatividad (en este contexto es que se crea la UTRAM).⁵⁵ A partir del análisis de las publicaciones del diario El Litoral, encontramos que hacia mediados de 2003 acontece un importante conflicto entre lxs trabajadorxs municipales y el poder ejecutivo municipal, centrado fundamentalmente en la cuestión salarial. En ese marco, luego de una semana continuada de medidas de fuerza, la dirigencia de ASOEM firma un acuerdo con la parte empleadora. Lxs trabajadorxs, en desconocimiento y desacuerdo respecto de lo pactado, deciden continuar el paro y las manifestaciones en las inmediaciones de la municipalidad. En este contexto, se generó un grupo de autoconvocados que estuvo conformado, en sus inicios, por 7 personas. Ese grupo creciendo a partir de la inclusión de muchxs trabajadorxs, hasta que se transformó el 19 de agosto de 2004 en la Lista Amarilla.⁵⁶ Según nuestrxs interlocutorxs, en una primera instancia el grupo de autoconvocados gestionaba las negociaciones con la patronal y la conducción del gremio ponía la firma. Luego, disputaron la conducción de ASOEM frente a la vieja gestión en el marco de una contienda electoral, en la que la Lista Amarilla salió victoriosa.

⁵⁵ Una noticia publicada en El Litoral (4 de agosto de 2004) menciona la desafiliación de más de 1500 agentes municipales. Como eco de dicho proceso, la tasa de afiliación en ASOEM para 2005 era sustancialmente menor a la actual, rondando el 50% (El Litoral, 2 de febrero de 2005).

⁵⁶ Una noticia del diario El Litoral del día 20/08/2024 informa sobre la realización del acto de presentación de la lista. Por otro lado, una noticia del mismo diario del día 19/08/2003 advierte sobre los enfrentamientos entre la cúpula sindical de aquel entonces y el grupo de autoconvocados que reclamaba por mejoras salariales.

Un hito en la historia reciente de ASOEM es la reforma del estatuto, que tuvo lugar en el año 2022 y fue aprobado mediante asamblea extraordinaria en el 2023. Allí se introdujeron varias modificaciones, sobre todo en lo que a la estructura organizacional respecta.⁵⁷ La última reforma previa databa del año 1988. El estatuto vigente se encuentra pendiente de aprobación por el Ministerio de Capital Humano (ex Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social), no obstante, a partir de las elecciones de 2025 comenzaron a funcionar las áreas tal como estaban previstas en el último estatuto.

Durante el periodo transcurrido entre la reforma del mismo (2023) y el llamado a elecciones para cubrir los nuevos cargos (2025), la estructura gremial presentaba una mixtura entre la organización antigua y la nueva, por lo que podíamos encontrar dirigentes sindicales electos en 2021 cumpliendo el rol para el que fueron escogidos, otrxs realizando funciones adicionales, que excedían su cargo original, y colaboradorxs que informalmente realizaban tareas comprendidas en ciertos cargos nuevos implementados a partir de la reforma estatutaria.

Como se ha mencionado más arriba, la ASOEM nació producto de la fusión de la organización sindical y la asociación social, deportiva y mutualista. Ese espíritu que combina la actividad gremial con la mutual ha prevalecido a través del tiempo mediante dos instituciones separadas, el gremio y la mutual. Actualmente, la Lista Amarilla también se encuentra a cargo de la gestión de la mutual ASOEM, que provee diferentes servicios como subsidios, préstamos de elementos ortopédicos, traslado de pacientes, servicios fúnebres y asesoría legal. Si bien la Lista Amarilla conduce el gremio desde 2005, la conducción de la mutual recién la obtuvieron en 2019. Según nuestrxs interlocutorxs, desde el año 2015 acordaron con la gestión anterior (opositora) una co-gestión, dado que, según ellxs, la mutual se encontraba con dificultades económicas.

ASOEM hacia adentro. La estructura organizacional

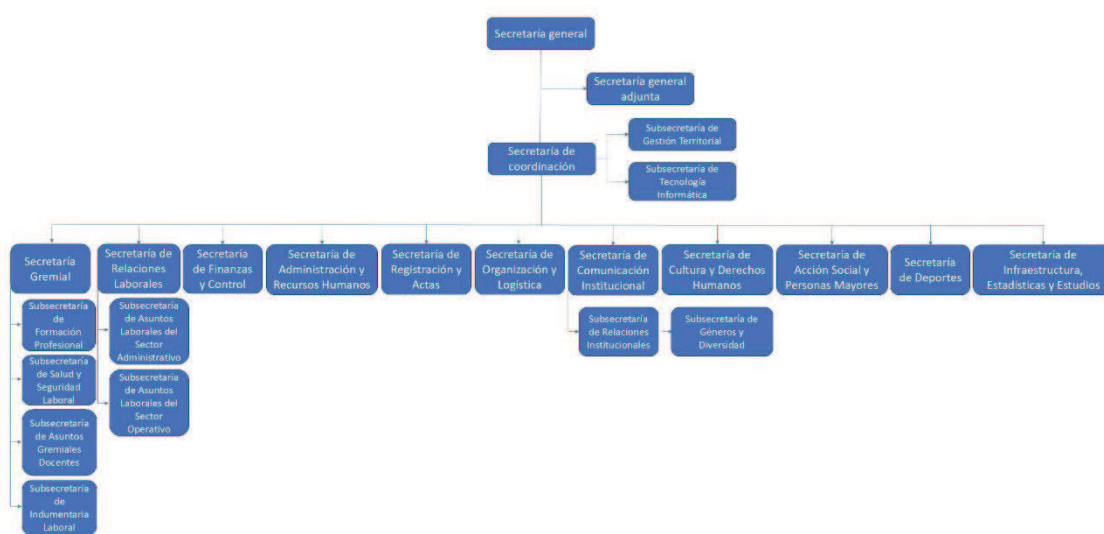
Desde las últimas elecciones llevadas a cabo en 2025, momento en que se puso en funcionamiento la nueva estructura sindical establecida en la reforma del estatuto, la ASOEM está dirigida y administrada por una Comisión Directiva compuesta de 24 miembros titulares. Como fue señalado previamente, durante el trabajo de campo esta

⁵⁷ Ahondaremos en ello en el próximo apartado.

comisión directiva operaba en una mixtura entre el estatuto viejo y el nuevo.⁵⁸ Así, al momento de realizar las entrevistas con lxs dirigentes sindicales, la comisión directiva estaba conformada por 14 miembros titulares, más colaboradorxs que en algunos casos cumplían funciones de cargos del nuevo estatuto.⁵⁹

A continuación, se presentan los organigramas correspondientes a la institución antes y después de la reforma organizacional. Cabe aclarar que, además de las secretarías y subsecretarías, conforman la comisión directiva ocho vocales titulares y ocho suplentes.

Figura 1: Organigrama de ASOEM – Nuevo estatuto



Fuente: elaboración propia en base al Estatuto de ASOEM

Figura 1: Organigrama de ASOEM previo a la reforma del estatuto



Fuente: elaboración propia en base al Estatuto de ASOEM previo a su última reforma

⁵⁸ A lo largo de la tesis haremos referencia a las áreas comprendidas en la nueva estructura organizacional, dado que se encontraban operando de manera informal al momento del trabajo de campo.

⁵⁹ En las elecciones sindicales llevadas a cabo en 2025, varixs de estxs colaboradorxs fueron elegidos para integrar la comisión directiva como subsecretarixs, rol que comenzaron a ejercer formalmente en ocasión de la asunción de la nueva gestión en febrero de 2026.

Como puede observarse, se ha producido un alargamiento de la estructura sindical, incorporando más puestos entre la primera y la última línea. El organigrama que antes de la reforma se presentaba más achatado, invocando una organización más horizontal, devino en una estructura más piramidal y verticalista. Asimismo, se advierte un aumento considerable en la cantidad de personas que integran la comisión directiva, de un total 14 en el estatuto anterior a 24 en el estatuto vigente. Siguiendo a Hall (1996), el organigrama de ASOEM aumentó en complejidad a partir de la reforma estatutaria, fundamentalmente debido a la profundización de la diferenciación vertical. Además, dicha reforma acentuó la formalización y centralización de la estructura.

En función de la estructura real, es decir, considerando tanto la estructura formal como informal, es posible identificar que ASOEM presenta una fisonomía de tipo mecanicista, en la medida en que las responsabilidades están estrictamente definidas y existe una rígida jerarquía de autoridad. Además, cada puesto incluye un área específica de conocimientos y existe un mecanismo de ascenso establecido (Franklin Fincowsky & Krieger, 2011).

En lo que respecta a la distribución espacial de las secretarías y subsecretarías en el edificio de ASOEM, es posible observar dos lógicas. Por un lado, la jerarquía al interior de la organización, de modo que quienes detentan más poder se encuentran más alejados del contacto directo con los afiliados. Por otro, se encuentran más al alcance de los afiliados aquellas oficinas que son más requeridas en términos de atención al público. Así, en la planta baja se encuentra la Secretaría de Acción Social y Personas Mayores, la Secretaría de Relaciones Laborales, y la Subsecretaría de Géneros y Diversidad. En el primer piso se halla la Secretaría Gremial, la de Administración y Recursos Humanos, la de Registración y Actas, la de Deportes y la de Organización y Logística. En el segundo piso se encuentra la Secretaría de Cultura y Derechos Humanos y la de Comunicación Institucional, que no tienen tanto contacto directo con los afiliados. Por último, en el tercer piso, se encuentran la Secretaría General, la Secretaría Adjunta y la de Finanzas y Control.

A partir de 2022, ASOEM constituyó lo que dio en llamar una “Gran Gremial”, es decir un área que recibe las demandas gremiales vinculadas a diversas temáticas y lugares de trabajo. Así, reúne a la Secretaría Adjunta, la Secretaría Gremial, la Secretaría de Relaciones Laborales, la Secretaría de Cultura y Derechos Humanos, la Secretaría de Administración y Recursos Humanos, las Subsecretarías de Asuntos Gremiales Sector

Docente y Sector Administrativo, la Subsecretaría de Salud y Seguridad Laboral y la Subsecretaría de Indumentaria Laboral. El espíritu de esta Gran gremial es tener un mayor alcance y presencia en territorio, proporcionar una mirada integral de lxs trabajadorxs y sus relaciones laborales, considerando la multiplicidad de funciones municipales y comunales. También es el propósito de esta gran área propiciar el fortalecimiento colectivo y el trabajo interdisciplinario y colaborativo (Revista ASOEM N°13, 2022).

También durante el 2022 la ASOEM conformó el Observatorio ASOEM, en miras a efectuar un seguimiento y evaluación de las políticas sindicales. Dicho observatorio estaba formado por dos practicantes municipales y la responsable del área de género.⁶⁰ Actualmente, no se encuentra operativo.

Finalmente, la ASOEM cuenta con una editorial propia, Editorial ASOEM, dependiente de la Secretaría de Cultura y Derechos Humanos. Esta editorial “se proyecta como una firma que posibilitará publicaciones de interés sindical, cultural, académico y recreativo; a partir de la búsqueda de nuevos talentos y la difusión de contenidos que atiendan a la pluralidad de los sentidos” (Revista ASOEM N.º 13, 2022).

Organización política

La elección de lxs representantes del gremio se realiza con una periodicidad de 4 años mediante voto directo y secreto de lxs afiliadxs, es decir que los mandatos tienen esa duración. Lxs representantes pueden ser reelectos indefinidamente. En este caso, quien reviste el cargo de secretario general continuará siéndolo durante el periodo 2026-2030, dado que en 2025 ha sido electo nuevamente, por lo que llevará adelante su cuarta gestión como tal. El estatuto de ASOEM adhiere a la ley N.º 25.674 y su decreto reglamentario 514/2003 que establece el cupo femenino para los cargos de representación sindical, y la ASOEM cumple de facto con dicha disposición, dado que el 36% de la comisión directiva son mujeres.⁶¹

⁶⁰ Dentro del ámbito de la municipalidad de Santa Fe la “practicancia” funciona como una pasantía. Si bien lxs practicantes reciben una remuneración a cambio de su fuerza de trabajo, no cuentan con derechos laborales plenos.

⁶¹ En las elecciones llevadas a cabo en 2025, la lista de candidatxs presentada por la agrupación 19 de agosto integraba un 50% de mujeres. Fuente:

De acuerdo con estatuto, los requisitos para formar parte de la comisión directiva son los siguientes:

- Ser mayor de edad.
- Tener una antigüedad en la Administración Municipal no inferior a dos años.
- Tener una antigüedad no menor de dos años como afiliadx al gremio.
- No estar comprendidx en las inhabilitaciones establecidas en la Ley de Asociaciones Sindicales, Decreto Reglamentario ni en el Estatuto.

Si bien el estatuto prevé la manera en la que deben desarrollarse las reuniones de la comisión directiva, su periodicidad, la antelación de su convocatoria, quien debe convocarlas, etc., en las entrevistas emerge que dichas reuniones son más frecuentes que lo previsto y generalmente no se respeta la antelación de la convocatoria (suelen comunicarse de la mañana para la tarde). Además, según la temática a tratar en la reunión, se convoca a la totalidad de la comisión directiva o parte de ella. Quien convoca usualmente es la secretaria de Coordinación, aunque el secretario General en ocasiones también lo hace. Según el estatuto, cada dirigente posee un voto para tomar resoluciones en dichas reuniones, y en caso de empate la o el secretario General posee doble voto.

En lo que respecta a la representación en los lugares de trabajo, lxs delegadxs de personal son quienes ejercen la representación del gremio como también de lxs trabajadorxs en dicha dependencia, es decir que constituyen el nexo entre el sindicato y sus bases. La cantidad de delegadxs por dirección depende de la cantidad de empleadxs, en cumplimiento con el art. 45 de la ley N.º 23.551. Lxs delegadxs conforman el Cuerpo General de Delegadxs, que se reúne periódicamente a pedido del mismo Cuerpo y de la comisión directiva.

La elección de lxs delegadxs se realiza cada dos años, y estxs pueden ser reelectos indefinidamente. Para revestir el rol de delegadx es necesario ser mayor de 18 años y contar con al menos un año de antigüedad tanto como empleado municipal como en calidad de afiliadx. La totalidad de empleadxs municipales y comunales pueden elegir delegadxs, sin importar si se encuentran afiliadxs a ASOEM o a otro sindicato.

Asimismo, ASOEM cuenta desde 2013 con el Espacio de Integración Sindical, que funciona como espacio de militancia de la Lista Amarilla. A través de la realización de reuniones periódicas, que suelen hacerse cada 15 días en el Salón de Usos Múltiples (SUM) de la sede sindical, y ocasionalmente, en el Campo Recreativo ASOEM (CRA), se discuten problemáticas laborales, y la gestión del sindicato informa sobre novedades en torno a su gobernanza. Este espacio fue creciendo en cantidad de participantes y actualmente asisten asiduamente unas 250 personas. Es coordinado por tres subsecretarixs y un colaborador de ASOEM.

Imagen 1: Observación participante en el Espacio de Integración Sindical



Fuente: fotografía tomada por la autora

En la órbita de negociación local en la ciudad de Santa Fe, ASOEM participa de 4 comisiones ad hoc: consumos problemáticos, estadísticas de accidentes y enfermedades profesionales, análisis de la caja de jubilaciones y asignaciones familiares.

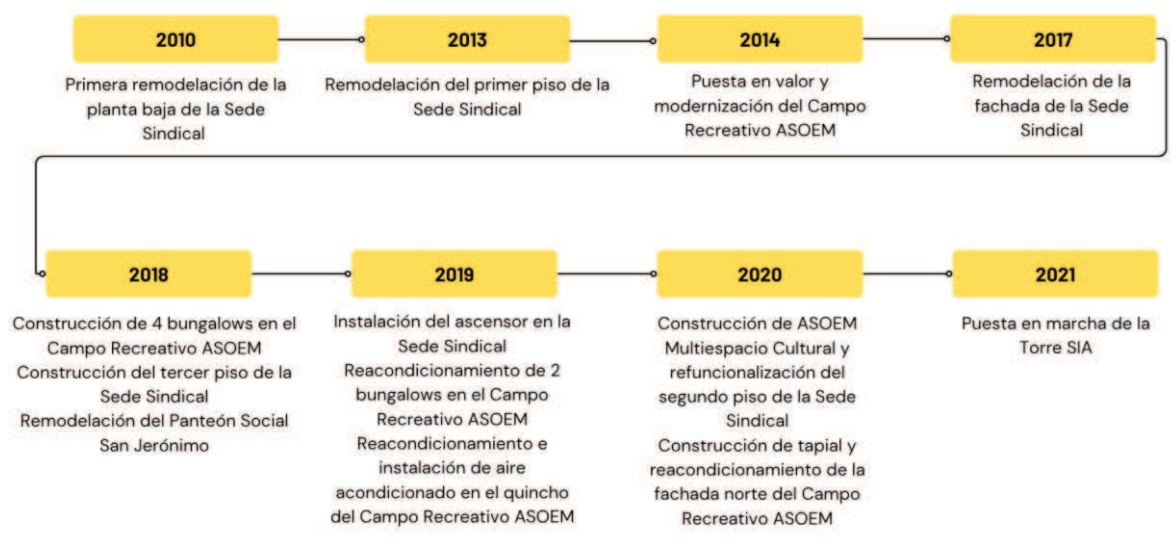
Paneo de la situación patrimonial, económica y financiera de ASOEM

El sindicato posee un edificio propio que consta de una planta baja y tres pisos, donde se llevan a cabo sus actividades principales. Asimismo, es propietario del panteón social San Jerónimo, de terrenos y del CRA (Campo Recreativo ASOEM), un predio ubicado en la ruta provincial N° 1 km. 2,5 donde se proveen diversos servicios, entre los cuales natatorios, salones para eventos y bungalows para alquiler por parte de lxs afiliadxs.

Durante el verano, el sindicato pone a disposición un colectivo gratuito como medio de transporte para lxs asociadxs. Lxs afiliadxs que quieran hacer uso del CRA deben asociarse, lo que implica el pago de un importe por parte de lxs mismxs. Según se indica en la página web, el dinero que es recaudado con el aporte de lxs asociadxs al CRA se utiliza para realizar obras en dichas instalaciones. La ASOEM también cuenta con rodados propios, que están a disposición de lxs dirigentes sindicales.

En la edición N.º 12 de la Revista ASOEM (2021) se puede advertir el crecimiento vertiginoso que ha tenido el gremio en términos patrimoniales, como se muestra en la figura a continuación.

Figura 3: Crecimiento patrimonial de ASOEM (2010-2021)

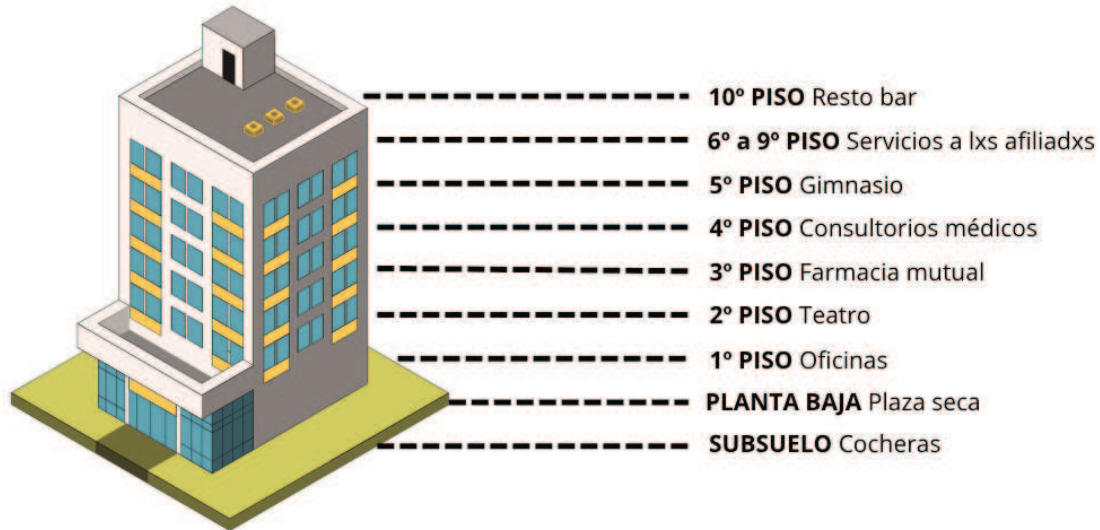


Fuente: elaboración propia en base a Revista ASOEM N.º 12 (2021)

Recientemente, en diciembre del 2024, ASOEM adquirió un inmueble localizado en frente del palacio municipal de la ciudad de Santa Fe con la finalidad de construir allí la torre SIA (Sistema Integrado ASOEM).⁶² Allí se han trasladado algunas áreas que funcionaban en la sede sindical, a saber: la boca de expendio de IAPOS, ASOEM Mutual y dos salas de Formación Profesional de ASOEM Sindicato.

Figura 4: Proyecto Torre SIA

⁶² Ese proyecto de construcción estaba previsto para efectuarse en donde radica actualmente la sede sindical, se desconocen los motivos por los que se cambió la locación de dicho proyecto.



Fuente: elaboración propia en base a revista ASOEM N.º 12 (2021)

Los estados contables de la ASOEM no se encuentran disponibles online, no están al alcance de lxs afiliadxs ni del público en general, sin embargo, se pueden recuperar algunos datos relativos a la administración económico-financiera a partir de las ediciones anuales de la revista ASOEM. En la tabla a continuación, por ejemplo, se puede observar la evolución del activo, pasivo y patrimonio neto desde el año 2017 al 2020. Los incrementos en cada una de esas categorías son sobresalientes. Si bien estos datos no se encuentran ajustados por inflación, aun así, representan un crecimiento patrimonial importante para el gremio, dado que la inflación correspondiente a esos años fue de 25%, 48%, 54%, 36% y 51% respectivamente.⁶³

Tabla 5: Evolución patrimonial de ASOEM (2017-2021)

	2017	2018	2019	2020	2021
Activo	\$58.157.559	\$124.865.772	\$222.448.994	\$332.536.892	\$531.744.754
Pasivo	\$6.519.728	\$6.731.045	\$8.426.053	\$8.582.324	\$15.569.212
PN	\$51.637.830	\$118.134.726	\$214.022.940	\$323.954.567	\$516.175.541
Crecimiento	54%	129%	81%	87%	53%

Fuente: Revista ASOEM N.º 13 (2022)

En lo que respecta a la situación financiera del gremio, éste ha obtenido superávit en el periodo comprendido entre 2021-2023 de acuerdo con los datos que fueron presentados en la Asamblea Anual Ordinaria del 2024. La principal fuente de ingresos de ASOEM es el aporte de los asociados (alícuota del 3%), que representa alrededor del 40% de los

⁶³ Datos obtenidos de la web del INDEC.

mismos. Los egresos, por su parte, están compuestos por gastos corrientes, sueldos de empleadxs del sindicato, gastos de representación, ayudas económicas, entre otros.

Tabla 6: Evolución financiera de ASOEM (2021-2023)

	2021	2022	2023
Ingresos	\$181.223.188	\$329.056.578	\$1.409.382.587
Egresos	\$99.043.381	\$245.738.615	\$1.108.158.972
Inversiones (PF y FCI)	\$69.204.764	\$61.546.724	\$321.137.378

Fuente: elaboración propia en base a datos presentados en la Asamblea Anual Ordinaria de 2024

Políticas sindicales

Discursivamente, las políticas de ASOEM abordan a lxs trabajadorxs como un sujeto integral. La identidad de lxs trabajadorxs municipalxs es un aspecto que se suele recuperar, sobre todo desde lo cultural, haciendo hincapié en el orgullo y dignidad que rodea al trabajo municipal. Otra de las premisas que emerge de la letra de sus políticas sindicales es la del ciudadano trabajador, es decir, que lxs trabajadorxs municipales son constructores de ciudadanía. Como se puede observar en la entrevista realizada al secretario Adjunto:

Nosotros tenemos una concepción del ciudadano trabajador, creemos que estamos incluidos en la sociedad como todo trabajador, pero tenemos una especificidad por la presencia y la multiplicidad de funciones que tiene el trabajo municipal en la ciudad. Siempre decimos que el trabajo municipal tiene un fundamento citadino porque las áreas operativas de servicio, de control, profesionales, docentes y de cultura tienen un permanente contacto con la ciudadanía. Es un ida y vuelta entre el trabajo y la ciudad y la ciudad y el trabajo. Entonces en eso consiste la concepción de que somos constructores de ciudadanía. No concebimos el trabajo de manera aislada, sino integrada en lo que es el comunitarismo municipal, o sea, entender a la ciudad como una comunidad (Revista ASOEM N.º 12, 2021, p. 19).

Concretamente, entre las políticas sindicales que la ASOEM lleva adelante, se pueden señalar como más relevantes las siguientes:

- la Escuela de Administración Municipal (EAM) y la Escuela Superior de Administración Municipal (ESAM), que constituye un sistema de formación permanente gratuita para lxs trabajadorxs municipales y comunales de toda la jurisdicción de ASOEM, vigente desde 2014;
- el control de las condiciones y medioambiente de trabajo, a través de la constitución de los Comité Paritarios de Salud y Seguridad en el Trabajo en toda la jurisdicción del gremio;⁶⁴
- la administración delegada de uniformes,⁶⁵ a partir de la cual el gremio garantiza la compra y distribución de uniformes a lxs trabajadorxs de todas las dependencias municipales y comunales de su jurisdicción;
- el abordaje de casos de violencia de género y la coordinación y gestión de capacitaciones de la Ley Micaela;⁶⁶
- el abordaje de situaciones de consumos problemáticos;
- la maratón y la liga de fútbol, que constituyen eventos ya institucionalizados en el marco del sindicato desde hace varios años, entre otros eventos deportivos;
- la entrega en forma gratuita de kits escolares a hijxs de afiliadxs que cursen estudios de nivel inicial, primario y secundario;
- el jardín municipal para hijxs de empleadxs municipales, cogestionado con la Municipalidad de Santa Fe;
- el sistema de consumo, que permite a lxs afiliadxs efectuar adquisiciones que se descuentan por recibo de sueldo el mes o los meses subsiguientes de la compra, según corresponda;
- ayudas económicas con bajas tasas de interés que son descontadas directamente del recibo de sueldo. Cuando el monto solicitado lo requiere, se solicita una garantía que respalde su devolución;
- turismo social, que promueve el acceso al turismo con fines recreativos y/o culturales, a partir de costos accesibles para que todxs lxs afiliadxs;

⁶⁴ En cumplimiento con la ley provincial N.º 12.913, que establece la creación de “órganos paritarios con participación de trabajadores/as y empleadores, destinados a supervisar, con carácter autónomo y accesorio del Estado, el cumplimiento de las normas y disposiciones en materia de control y prevención de riesgos laborales y también la consulta regular y periódica de las actuaciones de las empresas, establecimientos empresarios y dependencias públicas en materia de prevención de riesgo” (art. 1).

⁶⁵ La implementación de este sistema desde 2023, totalmente a cargo del gremio, constituye una solución al problema que existía previamente, a saber: el incumplimiento y retraso en el otorgamiento de la ropa de trabajo por parte del Estado, como también las compensaciones económicas asociadas a ello (Revista ASOEM N.º14, 2023).

⁶⁶ En el próximo capítulo profundizaremos en torno a las políticas de género implementadas en ASOEM.

- asesoría legal para problemáticas vinculadas al régimen disciplinario, accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, reclamo administrativo por fallecimiento, gestiones judiciales particulares y asesoramientos en materia de indemnización por invalidez y de seguro de vida;
- sepelio integral, garantizando un servicio de sepelio a un costo accesible;
- panteón social San Jerónimo. Lxs afiliadxs acceden a descuentos, financiación hasta en 18 cuotas y/o deducción por recibo de sueldo.

Cultura organizacional

En este apartado se reponen algunos elementos representativos de la cultura organizacional de ASOEM. Sin ánimos de exhaustividad, nos dedicaremos a identificar algunos indicadores y manifestaciones culturales que consideramos relevantes en función de los objetivos que se propone esta tesis (Schein, 1982).

Los símbolos, manifestaciones culturales de un nivel implícito y subjetivo de la vida organizacional, contribuyen a la construcción de la cultura y funcionan como reflejo de la misma (Franklin Fincowsky & Krieger, 2011). En ASOEM existen dos lemas que constituyen su cultura organizacional: “Sindicalismo del siglo XXI” y “Hechos, no palabras”.

En relación al primero, lxs sindicalistas suelen utilizarlo para otorgar un marco explicativo a las decisiones que se toman. Con ese slogan pretenden, en primer lugar, diferenciarse de lo que fuera el “sindicalismo del siglo XX”, en tanto representa lo viejo, lo obsoleto, lo que ya no funciona y que, por lo tanto, no es deseable. Desde la perspectiva de la organización, se trata de dos aspectos que tendrían los sindicatos “del siglo pasado”, la connivencia entre sindicalismo y partidos políticos y el cariz corporativista de la organización gremial. La imagen que representa este tipo de sindicatos es la del piquete, en donde aparece la figura del sindicalista-piquetero, que corta la calle y que prende fuego objetos para manifestar su malestar y descontento, y que contraria al empleador sin buscar un medio dialógico para llegar a un acuerdo. Como surge de una conversación con unx de lxs dirigentes:

Nosotros somos un sindicato que no tenemos barras bravas, no tenemos pata de plomo, nada de eso. Nosotros tenemos militantes, nosotros no contratamos a

nadie para hacer ruido, hacemos ruido nosotros. Se puede hacer un sindicalismo diferente, y no un sindicalismo que tenga que ver con romper, eh, porque la gente cree que el sindicalismo está para romper, no, no, el sindicalismo tiene que construir, hay que construir, pero desde la simetría no desde la asimetría (varón, secretario General, ASOEM).

El slogan mencionado puede observarse de forma permanente en el Multiespacio Cultural Abraham-Fusé, sitio que es utilizado diariamente para capacitaciones, talleres, encuentros del cuerpo de delegadxs, actividades culturales, etc.

Imagen 2: Sindicalismo de siglo XXI



Fuente: fotografía tomada por la autora

En línea con lo previamente mencionado, y procurando una distancia con aquel “sindicalismo de siglo pasado”, el slogan “Hechos, no palabras” es utilizado por lxs dirigentes de ASOEM para dar cuenta de que, como tales, no se valen solo del discurso sino también de la acción. Este slogan enfatiza, por un lado, que el trabajo sindical da sus frutos en forma de política sindical, y por otro, que lxs sindicalistas no solo se dedican a dar discursos públicos.

Ahora bien, existen algunos aspectos contradictorios en relación a los símbolos mencionados previamente. Entre ellos, la adhesión a la CGT constituye una paradoja, en

tanto la central ha estado históricamente vinculada con el peronismo y su modo de organización se caracteriza por ser tradicional y corporativista (Palomino, 2000; Benetti e Iglesias, 2014). En adición, la organización de ASOEM funciona de manera verticalista, dado que existe una fuerte figura de autoridad encarnada en el secretario General. Si bien el mismo se presenta como un dirigente próximo a las bases, e inclusive en las actividades del gremio en que participa saluda personalmente a lxs trabajadorxs y conversa con ellxs, no es alguien a quien lxs afiliadxs puedan recurrir directamente, dado que el trabajo sindical en ASOEM está organizado de una manera tal en la que el secretario General solo se ocupa de tareas de índole estratégica y no operativas (la cual incluye la atención a afiliadxs). Además, el tamaño y ubicación de su oficina,⁶⁷ la seguridad personal permanente dentro y fuera de la sede gremial y la disposición de la movilidad institucional muestra una diferenciación material con el resto de lxs dirigentes. Según manifiesta el secretario General, los motivos que subyacen a las características que adquiere su oficina se vinculan con una cuestión de poder:

Yo me acuerdo que le dije el arquitecto, yo lo que quiero es que los intendentes vengan y vean que yo, nosotros, los trabajadores, también podemos tener un lugar igual o mejor que los de ellos (varón, secretario General, ASOEM).

En lo que respecta a los procesos de ascenso jerárquico y desarrollo de la carrera sindical, si bien se observa un progresivo recambio generacional a partir de las últimas dos elecciones, los puestos de mayor poder continúan estando ocupados por sindicalistas de la vieja guardia. En ASOEM, para ascender en la estructura gremial es necesario dar cuenta de un trabajo sostenido en el tiempo y de un fuerte compromiso para con el proyecto político-sindical. Tal como se observa en el relato de uno de nuestrxs interlocutorxs:

El primer año fue *ad honorem*. Que es más o menos la lógica que tenemos acá. Antes de pedir, demostrá qué es lo que hacés. [...] Muchos se creen que vienen acá a hacer plata, a no laburar. Y no, todo lo contrario. Acá es laburo, laburo, laburo (varón, secretario de Cultura y Derechos Humanos, ASOEM).

⁶⁷ Incluye un sector de reunión (con sillones, televisor, mesa de trabajo cuadrada), otro de oficina (con escritorio) y un baño exclusivo.

El trabajo sindical, al igual que el trabajo municipal y comunal, está atravesado por lo que lxs sindicalistas de ASOEM denominan la “cultura del trabajo”.⁶⁸ Con ello hacen referencia a ciertos valores asociados al trabajo como el esfuerzo, la dignidad, la planificación, la disciplina (Assusa, 2019), que son necesarios mostrar tanto hacia adentro como hacia afuera de la organización gremial. Por un lado, si una persona busca ascender en la jerarquía gremial tiene que “demostrar qué es lo que hace” puertas para adentro. Por otro, se trata de un combate a la estigmatización del empleado público y municipal. En ese sentido, desde el gremio se construye y fortalece la identidad del trabajadorx municipal, un aspecto que emerge transversalmente en el análisis de las políticas sindicales que llevan adelante. Uno de los ritos que consolida dicha identidad es la “Fiesta Muni”, que se realiza anualmente cada primer viernes de noviembre en ocasión del día de lxs trabajadorxs municipales y comunales. Se trata de un evento de gran dimensión, tanto en relación al trabajo que implica su organización, como a la cantidad de gente que asiste y a los gastos asociados a su realización.⁶⁹ Nuestrxs interlocutorxs señalan que existe un aspecto simbólico que subyace a esta fiesta:

Ahí hay toda una cuestión simbólica, porque ahí están invitados los intendentes también, y los intendentes ahí ven que hay 3000 municipales con sus familias, los cuales pagan la tarjeta, no es choripán y vino, a nadie le regalamos nada, porque todas las tarjetas son descontadas, porque las compran ¿no?, entonces todo ese mundo simbólico para que los intendentes vean, ¿ven? acá están todos juntos. Hay que tener cuidado para que no estén todos juntos, todos los días (risas) (varón, secretario Adjunto, ASOEM).

Para concluir este apartado, uno de los símbolos que constituyen la cultura de ASOEM es la historia en torno a la recuperación del sindicato.⁷⁰ Allí es donde la participación del

⁶⁸ Inclusive, ASOEM lleva adelante hace varios años un concurso fotográfico dirigido a lxs trabajadorxs municipales y comunales de su jurisdicción que se denomina “Construyendo la cultura del trabajo”.

⁶⁹ Reponemos a continuación algunos datos para dimensionar el tamaño del evento. En 2025 participaron 1900 personas de la Fiesta Muni. La entrada tuvo un costo de \$230.000 a pagar en 10 cuotas de \$23.000. Se realizó el sorteo de 100 importantes premios y hubo show de música en vivo de un reconocido artista santafesino. El gremio subsidia parte del evento; según informó el secretario general, para la edición de la fiesta llevada a cabo en 2024 ASOEM había erogado \$30.000.000 en ese concepto. Fuentes:

<https://asoem.org.ar/2025/06/04/asoem-vuelve-a-generar-expectativa-con-el-lanzamiento-de-la-fiesta-muni-2025/>

<https://asoem.org.ar/2025/11/08/asoem-organizo-una-inolvidable-edicion-de-la-fiesta-muni-y-marco-un-nuevo-record-de-participacion-con-1900-asistentes/>

⁷⁰ Dicho proceso fue repuesto previamente en el apartado denominado “Breve reseña histórica de ASOEM”.

actual secretario General se vuelve clave en la construcción de su liderazgo al interior del gremio.

ASOEM, en síntesis

A modo de síntesis, la ASOEM es una organización gremial de base que representa a lxs trabajadorxs municipales y comunales de varias localidades del departamento La Capital, provincia de Santa Fe, entre ellas, la más importante es la ciudad de Santa Fe. El nivel de representatividad que detenta este gremio es relativamente alto, de acuerdo con los resultados de las últimas elecciones y a la tasa de afiliación que presenta. Tanto el sindicato como la Lista que lo conduce han tenido un crecimiento exponencial desde 2005 a esta parte, consolidando su poder político-sindical.

La ASOEM posee un estatuto, cuya última reforma tuvo lugar en 2023, que establece las bases del funcionamiento político de la organización. Allí se configura la manera en la que se eligen los representantes, como la conformación de la comisión directiva y sus responsabilidades. En dicha reforma se efectuó un cambio importante en la estructura organizacional, por lo que la nueva comisión directiva incorporó 10 cargos, de tal manera que el organigrama institucional se vio ampliado en un sentido vertical. En lo que respecta a la situación patrimonial, económica y financiera, el sindicato viene creciendo asimismo exponencialmente, superando año tras año los indicadores contables y expandiendo su sede sindical.

En relación a las políticas sindicales que el gremio lleva adelante, se observa una diversidad de acciones que incluyen desde la formación y capacitación de lxs trabajadorxs, la realización de eventos deportivos, el seguimiento de las condiciones y medioambiente de trabajo, entre otras. En materia de género, el sindicato cuenta con un área específica desde 2014 que se dedica a implementar el protocolo contra la violencia de género, como también a brindar asesoramiento en dicha materia al resto de las áreas.

4.2. ADUL

Caracterización del sindicato

La Asociación de Docentes de la Universidad Nacional del Litoral (ADUL) es una organización sindical de primer grado, es decir, de base. Constituida en el año 1989, es producto de la confluencia de asociaciones de docentes de las facultades pertenecientes a la UNL.

ADUL representa a lxs docentes de la Universidad Nacional del Litoral. Posee aproximadamente 1.500 afiliadxs (de ellxs 1200 son trabajadorxs activxs y 300 jubiladxs) de un total de 3913 docentes, que corresponden a todas las unidades académicas de la universidad, a los centros universitarios y a las escuelas pre-universitarias (Universidad Nacional del Litoral, 2024). Es decir, que la tasa de afiliación es del 31%. El nivel de afiliación varía según la unidad académica, siendo las Facultades de Ciencias Económicas, Ciencias Veterinarias y Ciencias Médicas las que poseen más bajo nivel. En contraposición, la Facultad de Humanidades y Ciencias y el Instituto Superior de Música son las dependencias donde hay mayor tasa de afiliación. En el Centro Universitario Reconquista Avellaneda no hay delegación, debido a que hay muy pocos docentes.⁷¹

ADUL es el único gremio que disputa la representación de lxs docentes de la UNL, a diferencia de lo que ocurre en otras universidades del país, donde existe competencia sindical. La lista que conduce este gremio se denomina Compromiso Gremial Docente. En las elecciones llevadas a cabo en abril del 2025 no se presentó ninguna lista opositora a la oficialista, por lo que la Lista mencionada renovó su gestión, como también el secretario General.

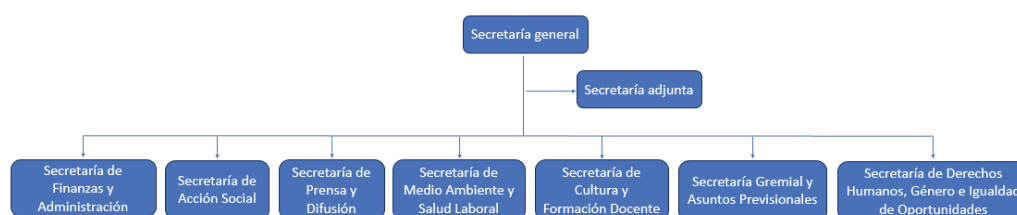
En relación a su pertenencia a organizaciones sindicales de segundo y tercer grado, ADUL participa de la CONADU Histórica (Federación Nacional de Docentes, Investigadores y Creadores Universitarios) y de la CTA-A (Central de Trabajadores de la Argentina Autónoma). Este nexo con las organizaciones de segundo y tercer grado es estrecho, dado que dos sindicalistas de ADUL forman parte de la comisión directiva de aquellos organismos. Particularmente, la participación de ADUL en la CONADUH es fundacional, dado que ADUL tuvo un rol preponderante en sus orígenes. Asimismo, durante muchos años, integrantes de ADUL han participado de la comisión directiva de la CONADUH; actualmente, el secretario general de ADUL es su secretario Adjunto.

⁷¹ Los datos correspondientes a la cantidad total de afiliadxs y el nivel de afiliación por unidad académica fueron proporcionados por unx dirigente de ADUL, en ocasión de la entrevista, el día 27/12/2024.

ADUL hacia adentro. La estructura organizacional

La ADUL está dirigida y administrada por una Comisión Directiva compuesta de 16 miembros, 9 titulares y 7 suplentes. Luego, hay 6 personas que integran la comisión revisora de cuentas y 10 personas que son congresales de ADUL en la CONADUH. A continuación, se presenta el organigrama.

Figura 5: Organigrama de ADUL



Fuente: elaboración propia en base al Estatuto de ADUL

Siguiendo a Hall (1996), el organigrama de ADUL es de baja complejidad, en tanto posee baja diferenciación horizontal y vertical. A su vez, el gremio presenta una formalización y centralización media.

En función de la estructura real, es decir, considerando tanto la estructura formal como las relaciones informales, es posible identificar que ADUL presenta una fisonomía de tipo orgánica, en la medida en que la existencia de pocos niveles jerárquicos implica una estructura de autoridad flexible y un uso moderado de las reglas, en donde la toma de decisiones se realiza de manera compartida. La estructura de ADUL presenta un alto nivel de integración, donde prima la resolución de problemas en equipo (Franklin Fincowsky & Krieger, 2011).

En lo que respecta a la distribución espacial de las secretarías en el edificio de ADUL, cabe señalar que las secretarías no tienen asignada una oficina en particular. En la planta baja se encuentra, inmediato a la puerta de entrada, la secretaria (empleada del sindicato) que es la primera atención que reciben los afiliados. También en planta baja se ubica la sala de reuniones, donde se suelen realizar las asambleas y ciertos talleres y encuentros que son multitudinarios. Al final de la planta baja se ubica una oficina que es utilizada por diferentes personas para atender a los afiliados, ya sea por el secretario Gremial, por el abogado que presta asesorías a los afiliados, el secretario de Acción Social para el

guardado de bolsones, etc. En la planta alta se ubica la oficina del secretario General, pero que no es de su uso exclusivo, la oficina de la contadora (empleada del sindicato) y salas de capacitación. En ADUL se observan las mismas lógicas de disposición espacial que en ASOEM, vinculadas a la jerarquía al interior del gremio y a la proximidad con lxs afiliadxs.

Organización política

La elección de lxs representantes del gremio se realiza con una periodicidad de 3 años mediante voto directo y secreto de lxs afiliadxs, es decir que los mandatos tienen esa duración. Lxs representantes pueden ser reelectos indefinidamente. En este caso, quien reviste el cargo de secretario general se encuentra en su tercer mandato, dado que en el 2025 la lista que él encabeza ganó las elecciones. El estatuto de ADUL adhiere a la ley N.º 25.674 que establece el cupo femenino para los cargos de representación sindical, y ADUL cumple de facto con dicha disposición, en tanto el 44% de la comisión directiva está compuesta por mujeres.⁷²

Las personas que forman parte de la comisión directiva deben cumplir con los siguientes requisitos: deben ser mayores de edad, no estar inhibidos/as, deben tener dos años de antigüedad en la afiliación y en la actividad de docencia universitaria. El convenio colectivo de trabajo de docentes universitarixs contempla licencia gremial solo para quien desempeñe la Secretaría General, o bien para el miembro que la comisión directiva designe. Asimismo, el goce de licencia gremial implica que el tiempo transcurrido durante la misma no será computado a los efectos de las evaluaciones, salvo expresa comunicación del docente.

El estatuto prevé la manera en la que deben desarrollarse las reuniones de la comisión directiva, su periodicidad (una vez al mes), la antelación de su convocatoria, quien debe convocarlas, etc., no obstante, a partir del trabajo de campo se observa que la periodicidad no es necesariamente mensual, sino que depende de los temas a tratar. También, dependiendo del tema que se quiera abordar en la reunión, se convoca a la totalidad de la comisión directiva o a parte de ella (dado que no todxs lxs dirigentes de ADUL poseen el mismo nivel de participación efectiva). En el caso de ADUL, es el

⁷² En las elecciones llevadas a cabo en 2025, la lista de candidatxs presentada por la agrupación Compromiso Gremial Docente integró un 56% de mujeres. Fuente: <https://adul.org.ar/elecciones-en-adul/>

secretario General quien convoca usualmente. Según el estatuto, cada dirigente posee un voto para tomar resoluciones en dichas reuniones, y en caso de empate la Secretaría General posee doble voto.

En lo que respecta a la representación en los lugares de trabajo, lxs delegadxs de personal son quienes ejercen la representación del gremio como también de lxs trabajadorxs en dicha dependencia, es decir que constituyen el nexo entre el sindicato y sus bases. La cantidad de delegadxs por dirección depende de la cantidad de docentes en cada unidad académica: hasta 50 afiliadxs corresponde un delegadx; hasta 100 afiliadxs, dos delegadxs; y por cada 100 afiliadxs más, se suma un delegadx. La elección de lxs delegadxs se realiza cada dos años, y estxs pueden ser reelectos indefinidamente.

Lxs delegadxs conforman el Cuerpo de Delegadxs, que actualmente está formado por 44 delegadxs y que se reúne periódicamente a pedido del mismo Cuerpo y de la comisión directiva. Según el estatuto debe realizar al menos un encuentro bimestral.

La Asamblea General, integrada por todxs lxs afiliadxs activxs, es el órgano máximo de decisión, por lo que sus resoluciones resultan obligatorias para todos lxs afiliadxs. Estas asambleas pueden ser ordinarias (las que se realizan usualmente para aprobar balance y memoria del gremio) o extraordinarias (para medidas de acción directa, reforma de estatuto, por poner algunos ejemplos). El método asambleario se constituye en un estandarte político de ADUL, dado que, según argumentan sus dirigentes, todas las decisiones se toman en asamblea.

La ADUL participa de comisiones ad hoc establecidas a nivel local con la Universidad del Litoral. Entre ellas, se encuentran la de Condiciones y Ambientes de Trabajo y la del Protocolo de violencia. En otro orden, cabe señalar que ADUL participa en otras organizaciones como la Asamblea Ni una menos Santa Fe, el Foro Contra la Impunidad y por la Justicia y la Intersindical por los Derechos Humanos.

Paneo de la situación patrimonial, económica y financiera de ADUL

Para describir la situación patrimonial de ADUL contamos con el balance 2021-2022,⁷³ que contiene la información más reciente publicada por el sindicato en su propio sitio

⁷³ El ejercicio contable de ADUL comienza el 1 de septiembre, motivo por el cual el balance refiere al periodo 2021-2022.

web. ADUL viene dando publicidad a las memorias desde 2015 y a los balances contables desde 2019, aunque estas publicaciones se vieron interrumpidas desde 2022.

Un aspecto que cabe destacar es que el porcentaje deducido del sueldo de lxs docentes como aporte al sindicato es del 1%, a diferencia de la mayoría de los sindicatos que lo que se descuenta es un 3% (como es el caso de ASOEM). ADUL recibe aportes de lxs docentes activos como también de lxs jubiladxs. Asimismo, percibe un aporte de la UNL, aunque muy poco significativo (menor al 1% de los ingresos totales percibidos).

A continuación, se presentan los ítems en los que el sindicato tiene sus mayores erogaciones. Como se puede observar, la mayor erogación (41%) corresponde a sueldos y leyes sociales del personal empleado por ADUL, seguido de un 11% que corresponde a sets escolares, un 9% de agasajos a terceros (lo que incluye gastos vinculados a la cena de fin de año), un 8% en calidad de cuota a la confederación (no está explicitado si se trata de la CONADUH o la CTA-A), un 6% a honorarios de profesionales (abogadxs, contadorxs) y un 5% a publicaciones en medios de comunicación. El patrimonio de la ADUL está valuado en \$39.523.109 (dato de 2022).

Tabla 7: Distribución absoluta (en pesos) y relativa de erogaciones según destino del dinero

	Cantidad de dinero gastado	% respecto del total
Sueldos y leyes sociales del personal	\$ 11.512.000,00	41
Sets escolares	\$ 2.947.981,00	11
Atención y agasajos a terceros	\$ 2.412.663,00	9
Cuota confederación	\$ 2.275.888,00	8
Honorarios	\$ 1.762.907,00	6
Publicaciones en medios	\$ 1.319.554,00	5
TOTAL	\$ 27.862.906,00	100

Fuente: elaboración propia en base a balance 2021-2022 ADUL

Políticas sindicales

La ADUL lleva adelante políticas sostenidas en el tiempo que se pueden desagregar en los siguientes ejes (muy en vínculo con las distintas secretarías que conforman ADUL):

- Acción social: ayudas económicas, entrega de sets escolares, convenios con hoteles, farmacia, cine y mercado de alimentos, y biblioteca a disposición de lxs afiliadxs.
- Asesoría laboral y previsional a afiliadxs
- Formación: talleres y capacitaciones gratuitas para afiliadxs
- Condiciones y medioambiente de trabajo
- Género: seguimiento del protocolo de violencia de la UNL y de la aplicación del cupo laboral trans, participación en el dictado de las capacitaciones en el marco de la Ley Micaela, y participación en la Asamblea Ni Una Menos.⁷⁴

Cultura organizacional

En este apartado se reponen algunos elementos representativos de la cultura organizacional de ADUL. Sin ánimos de exhaustividad, identificamos algunos indicadores y manifestaciones culturales que consideramos relevantes en función de los objetivos que se propone esta tesis (Schein, 1982).⁷⁵

Un aspecto característico de la cultura organizacional de ADUL es la “tradición asamblearia”, es decir, que las decisiones que se toman en cuanto a medidas de fuerza, o bien que involucran instancias de negociación paritaria o de participación en la federación, son tomadas en asamblea. Como manifiesta una entrevistada:

ADUL tiene, se ha mantenido una tradición, que para mí es buena, que es la **tradición asamblearia**. Todas las decisiones que hay que llevar a cuerpos de consulta, como el plenario de Secretarías Generales, o el Congreso, que el Congreso es la máxima instancia, y que hay cosas que solo el Congreso resuelve, todas las decisiones se hacen por asamblea (mujer, secretaria suplente de Derechos Humanos, Género e Igualdad de Oportunidades, ADUL).

Esto se vincula con la forma que adquiere la estructura organizacional de ADUL, que se presenta como orgánica, horizontal e integrada. Si bien el secretario general constituye un líder para el sindicato, el tipo de autoridad que predomina es el participativo (Franklin Fincowsky & Krieger, 2011). Los aspectos señalados precedentemente están

⁷⁴ En el próximo capítulo profundizaremos en torno a las políticas de género implementadas en ADUL.

⁷⁵ Las dificultades encontradas para llevar adelante observaciones en actividades realizadas por este gremio redujeron la cantidad de tiempo en contacto con el mismo, lo que impidió que puedan identificarse más indicadores de cultura organizacional.

en línea con la participación de ADUL en la CTA-A, dado que esta central estuvo signada en sus orígenes por la democratización del proceso electoral y la inclusión de movimientos sociales (Palomino, 2000; Benetti & Iglesias, 2014).⁷⁶ La articulación con los movimientos sociales ha sido históricamente un eje transversal a las políticas de ADUL.

Dada la organización del trabajo en ADUL, el secretario General tiene contacto directo con lxs afiliadxs en la resolución de sus problemas. Además, la horizontalidad con el resto de lxs dirigentes de la comisión directiva se refleja en las características de su oficina. Si bien dispone de más espacio que el resto, el secretario general no cuenta con prerrogativas o privilegios por el hecho de ejercer ese cargo. Su oficina es sencilla y la comparte con otrxs sindicalistas.

En lo que refiere a los mecanismos de ascenso y construcción de una carrera sindical, puede señalarse que hay una renovación de la secretaría general y adjunta cada cierto periodo de tiempo, un aspecto que lxs sindicalistas de ADUL consideran como un valor democrático. Sin embargo, lxs dirigentes señalan que encuentran dificultades para dicha renovación, sobre todo para encontrar jóvenes que quieran participar sindicalmente. Por ese motivo, es que la comisión directiva de ADUL se presenta “envejecida”, dado que hay varixs sindicalistas que son jubiladxs o bien que se encuentran en una etapa de madurez de su trayectoria laboral, lo que suele estar asociado a la obtención de una dedicación exclusiva en docencia universitaria.

Finalmente, lxs sindicalistas de ADUL señalan que desde los comienzos del gremio se ha buscado componer los dos cargos de mayor poder, secretaría general y adjunta, de manera paritaria en términos de género.

ADUL, en síntesis

ADUL es un gremio de base que nuclea docentes universitarixs y preuniversitarixs de la Universidad Nacional del Litoral. Fue creado en 1989, y su funcionamiento está reglamentado por su propio estatuto, cuya última reforma se llevó a cabo en 2011, a partir de la cual se modificó la estructura organizacional y la periodicidad de los mandatos (antes eran de dos años, desde la reforma son de tres). Actualmente, la

⁷⁶ Nos referimos a los orígenes de la CTA que tuvo lugar en la década de los '90.

comisión directiva se conforma por siete secretarías, además de la secretaría general y la adjunta. Cada secretaría posee dos personas a cargo, una que reviste el carácter de titular y otra de suplente, y los cargos se renuevan cada tres años. La estructura organizacional de ADUL posee una fisonomía de tipo orgánica.

La ADUL no solo integra una organización gremial de segundo grado como es la CONADUH, sino que tiene una participación activa allí, dado que históricamente representantes de ADUL tuvieron cargos de representación en la federación. Actualmente, el secretario General ejerce como secretario adjunto en CONADUH.

Si bien ADUL cuenta con una sede sindical equipada para llevar adelante su labor, los ingresos que obtiene por parte de sus afiliadxs son magros, alcanzando para cubrir los gastos de funcionamiento. Esto se debe, en parte, a que los aportes de lxs afiliadxs constituyen un 1% de su salario, a diferencia de lo que ocurre en la mayoría de los gremios, donde se recauda el 3%.

En lo que respecta a las políticas que lleva adelante este sindicato, se destacan aquellas de formación para lxs afiliadxs, asesoría legal y previsional, ayudas económicas y el seguimiento de condiciones y medioambiente de trabajo. En lo que refiere a género, ADUL cuenta con una Secretaría de Derechos Humanos, Género e Igualdad de Oportunidades, y en esta materia ha tenido participación en la redacción y seguimiento del protocolo de violencia de género de la universidad, de la implementación de la Ley Micaela y del proyecto del cupo laboral trans.

5. A modo de síntesis

En este capítulo nos hemos dedicado al contexto de la investigación doctoral. En ese sentido, vimos que el trabajo en el sector público tiene un peso considerable en Argentina, constituyendo alrededor de la mitad de la población ocupada registrada, lo que supera notablemente la media a nivel regional.

El empleo público en Argentina posee un régimen laboral específico (la Ley Nacional de Empleo N.º 24.013) que funge como normativa paraguas. Tanto el empleo municipal y comunal como la docencia universitaria se encuentran regulados por leyes específicas del sector. Lxs docentes cuentan con convenio colectivo de trabajo, mientras que lxs

trabajadorxs municipales y comunales carecen de ello. Un rasgo distintivo del trabajo en el sector público es la estabilidad en el cargo que proporciona el acceso a la planta permanente del Estado.

En lo que respecta a la caracterización del sindicalismo del sector público, un aspecto sobresaliente -en relación al sindicalismo del sector privado- es la competencia sindical. Como diferencia clave entre los sindicatos de trabajadorxs del sector municipal y comunal y universitario, se destaca que la organización de lxs segundxs es más reciente, dado que su origen y fortalecimiento ha tenido lugar con la recuperación democrática de 1983 en adelante.

En relación a los gremios objeto de estudio de la presente tesis, no ahondaremos aquí en su descripción, dado que dicha información ya fue sintetizada. En cambio, se presentará a continuación una comparación entre ADUL y ASOEM, tomando como elementos de comparación distintos aspectos organizacionales que nos permitirán dar cuenta de la diferencia en términos de tamaño organizacional, a saber: la cantidad de trabajadorxs representadxs, la cantidad de afiliadxs y la tasa de afiliación, los recursos financieros, la alícuota sindical, la infraestructura e instalaciones, la cantidad de personas que integran la comisión directiva y la cantidad de empleadxs.

Tabla 8: Comparación tamaño organizacional ASOEM - ADUL

	ASOEM	ADUL
Ámbito de actuación (cantidad de trabajadorxs representadxs)	5982	3913
Cantidad de afiliadxs	5444	1500
Tasa de afiliación	91%	30%
Recursos financieros ⁷⁷	\$245M	\$27M
Alícuota sindical	3%	1%
Instalaciones/Infraestructura	2 sedes + CRA	1 sede
Cantidad de personas que integran la comisión directiva	24	16
Cantidad de empleadxs del gremio	30	5

Fuente: elaboración propia en base al trabajo de campo

A partir de la tabla precedente, podemos concluir que el tamaño organizacional de ASOEM es mayor al de ADUL. Ello se refleja en la cantidad de políticas sindicales implementadas en cada gremio, como también en la configuración del organigrama, en tanto la estructura de ASOEM posee una mayor jerarquización y departamentalización

⁷⁷ Dado que solo contamos con el dato de erogaciones correspondiente al periodo 2021-2022 para ADUL, consideramos el dato de erogaciones de ASOEM correspondiente al año 2022.

del trabajo. Para finalizar, un aspecto en el que se diferencian los sindicatos estudiados es la forma que adquiere la estructura, en tanto ADUL posee una estructura orgánica mientras que ASOEM una estructura mecanicista.

CAPÍTULO 3: SINDICALISMO Y GÉNERO

Introducción

Este capítulo tiene como objetivo reponer la incorporación de la perspectiva de género en los sindicatos abordados. Para ello, en primer lugar, reconstruimos en clave histórica la manera en la que se ha ido institucionalizando dicha perspectiva en el sindicalismo argentino. Luego, recuperamos las políticas de género orientadas al mundo sindical implementadas en los diversos niveles estatales, como también algunos datos secundarios en torno a la participación sindical de las mujeres a nivel nacional. Finalmente, nos disponemos a describir y a realizar un análisis sobre la institucionalización de las áreas de género en ASOEM y en ADUL, como también las medidas implementadas en esa dirección.

1. El abordaje de la perspectiva de género en el sindicalismo argentino

Para reconstruir la introducción de la perspectiva de género en el sindicalismo argentino recuperamos los aportes de Arriaga y Medina (2020), quienes dan cuenta de la correspondencia entre las iniciativas tomadas por las centrales sindicales y los momentos álgidos del movimiento feminista.

En Argentina, al igual que en Latinoamérica, las primeras iniciativas de género en los gremios tuvieron lugar en el contexto de la Segunda Ola Feminista, en la década del setenta, paralelamente al ingreso masivo de mano de obra femenina en los mercados de trabajo asalariado (Godinho Delgado, 2009). Entre ellas, se destaca la creación del Departamento de la Mujer de la CGT en 1973. Asimismo, en esa época tuvieron lugar importantes avances en materia legislativa (como la protección de la maternidad y la autonomía para celebrar contratos).

En el marco de la Tercera Ola Feminista y del avance de una agenda internacional en torno al movimiento de mujeres, se gestaron en 1984 dos agrupamientos de mujeres sindicalistas en el marco del gremialismo peronista: la Mesa de Mujeres Sindicalistas, integrada por los sectores más progresistas, y el Movimiento Nacional de la Mujer

Sindical, compuesto por sectores más tradicionales y ortodoxos (Chejter y Laudano, 2002). Posteriormente, en 1986, se creó el Encuentro Nacional de Mujeres (ENM), en donde se incluyó un Taller sobre Mujeres y Trabajo que se ha replicado a lo largo de los años hasta el presente.

En lo que respecta a la CGT, en 1987 se creó el Departamento de Capacitación y Desarrollo de la Mujer y en 1988 se organizó el Foro de Capacitación e Investigación de Mujeres Sindicalistas. En su ámbito de actuación, se fundó el Instituto de la Mujer en 1992. Posteriormente, en 2003, se creó la Secretaría de Igualdad de Oportunidades (Rodríguez, 2023).⁷⁸

La CTA, creada en 1992, mantuvo espacios informales de género hasta el año 2000 en que se estableció la Secretaría de Equidad de Género e Igualdad de Oportunidades (que se replicó en las mesas directivas de las provincias), al mismo tiempo que el cupo mínimo de 20% en los cargos directivos de todos los niveles -local, provincial y nacional- de la CTA.⁷⁹ Asimismo, desde la creación de la secretaría se definió participar orgánicamente en los ENM (Rodríguez, 2023).

Hacia el mismo periodo, la CTERA (Confederación de Trabajadores de la Educación de la República Argentina) creó la Secretaría de Género e Igualdad de Oportunidades, cuyo antecedente había sido la Comisión de la Mujer Trabajadora, que databa de 1997 (Bonaccorsi y Carrario, 2012).

UPCN (Unión del Personal Civil de la Nación) fue uno de los gremios de base pioneros en la creación de espacios vinculados a la mujer. La Secretaría de la Mujer de este sindicato fue creada en el año 1984, luego se convirtió en el 2001 en la Secretaría de Igualdad de Oportunidades (Chejter y Laudano, 2002).

Un hito en este contexto fue la Ley de Cupo Sindical Femenino N.º 25.674, promulgada en el año 2002 y reglamentada en 2003 a través del decreto 514/2003, por la cual se

⁷⁸ En 2021 la CGT llevó adelante una reforma estatutaria en la que se dispuso la paridad de género en cargos electivos a nivel nacional. La reforma se realizó con una ampliación de la cantidad de secretarías, que pasó de veinticinco a treinta y cuatro (Rodríguez, 2023).

⁷⁹ Tras la división de la central en 2010, tanto la CTA-A como la CTA-T mantuvieron una secretaría de género en la mesa ejecutiva nacional (Rodríguez, 2023).

dispuso que las organizaciones sindicales deberían contar con al menos 30% de mujeres tanto en sus estructuras como en las mesas de negociación colectiva.⁸⁰

En el ámbito gremial, organizaciones sindicales transnacionales como la Confederación Sindical Internacional (CSI) y la Confederación Sindical de las Américas (CSA) han implementado en las últimas dos décadas medidas tendientes a problematizar las desigualdades de género y proponer acciones orientadas a revertirlas, ya sea a través de acciones positivas como cupos o a través de capacitaciones y formaciones. Asimismo, en el marco de estas organizaciones se han institucionalizado dos instancias de encuentro, a saber: la Conferencia Mundial de las Mujeres de la CSI (realizada en cuatro ediciones hasta la fecha, en 2009, 2013, 2017 y 2022) y la Conferencia de las Mujeres de la CSA (realizada en tres ediciones hasta el momento, en 2015, 2019 y 2024).

En Argentina, en el marco de la Cuarta Ola Feminista -particularmente impulsada con el movimiento Ni Una Menos en 2015- y en un contexto de la denominada revitalización sindical,⁸¹ emergió el colectivo Mujeres Sindicalistas hacia fines de 2016. Con el nombre escogido, el colectivo procuró construir una identidad que diera cuenta de la intersección de las demandas del movimiento feminista y el sindical. En su creación estuvieron involucrados diversos sindicatos de base, entre ellos SATSAID, SITRAJU, SADOP, ATILRA (Seccional Rodríguez), FGB, APSEE y el Sindicato de Obreros Curtidores (Natalucci, Ríos y Vaccari, 2020).

⁸⁰ La Ley de Cupo Sindical Femenino fue aprobada por la Cámara de Diputados el 27 de noviembre de 2001 y convertida en ley por el Senado el 6 de noviembre de 2002. Fue fruto de un consenso entre dos diputadas, a saber: Graciela Camaño (Partido Justicialista), quien ha sido Ministra de Trabajo, Empleo y Seguridad Social entre 2002 y 2003, y Margarita Stolbizer (Unión Cívica Radical). Ambas habían presentado un proyecto vinculado a la temática, Camaño sobre el establecimiento de cupos en las conducciones gremiales y Stolbizer sobre la participación femenina en las negociaciones paritarias (Alonso, 2024).

⁸¹ Desde una visión restringida, este concepto refiere a un proceso de fortalecimiento de los gremios. Entre los indicadores que dan cuenta de dicho proceso, se encuentran los de conflictividad laboral, negociación colectiva y afiliación sindical. En Argentina, durante el kirchnerismo (2003-2015) se dio un incremento sostenido en las negociaciones colectivas que fueron de 406 en 2003 a 1957 en 2015 (Marticorena, 2019), como también del nivel de afiliación y de la cantidad de huelgas. Cabe señalar que esta perspectiva ha sido problematizada en función de los debates tanto nacionales como internacionales que se han dado sobre revitalización sindical (Senén González & Haidar, 2009). En ese sentido, algunos autorxs pusieron en discusión el uso del término revitalización para el caso argentino, en tanto no se advirtieron nuevas estrategias organizacionales ni vínculos con movimientos sociales sino una recuperación sindical asociada con prácticas tradicionales (Atzeni & Ghigliani, 2008). Por su parte, para Senén González y Del Bono (2013) la revitalización sindical en Argentina se presentó de formas diversas, adquiriendo una naturaleza ascendente, en los casos en que los protagonistas son los gremios locales, comisiones internas y lugares de trabajo; descendente, cuando el proceso es originado en la cúpula y llega a las bases; y periférica, cuando se produce en los márgenes de la estructura sindical tradicional.

Siguiendo a Varela (2020), luego del Primer Paro Internacional de Mujeres⁸² se conformaron tres agrupamientos de dirigentes sindicales provinciales: la Intersindical de Mujeres de Córdoba,⁸³ la Intersindical de Mujeres de La Plata, Berisso y Ensenada y Mujeres Sindicalistas de Mendoza. Posteriormente, en el año 2019, se creó la Intersindical de Mujeres de carácter nacional, a la par que se gestó un espacio intersindical de investigación con perspectiva de género.

2. Políticas públicas de género orientadas al mundo laboral y sindical

En este apartado se recuperarán las políticas públicas de género implementadas desde 2019 a esta parte por las carteras ministeriales de trabajo y de género, entendidas como aquellas que tienden a reducir las brechas de desigualdades sexogenéricas. Si bien algunas de las políticas que se reseñarán ya no se encuentran vigentes, se considera importante retomarlas dado que han incidido en las realidades de los gremios al momento de la realización del trabajo de campo (2024).

La explosión del movimiento feminista tuvo su correlato en el aparato estatal. De esta manera, se pusieron en funcionamiento maquinarias de género en el Estado (Rai, 2003), tanto a nivel nacional como en algunas provincias (entre las cuales, Santa Fe).⁸⁴ Es en este marco en el que debemos interpretar las políticas públicas de género implementadas en las diferentes carteras ministeriales, tanto a nivel nacional como subnacional.

A nivel nacional, se constituyó el Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad (MMGyD) que estableció dos planes en materia de género. Por un lado, el Plan Nacional de Acción por Violencia con Motivos de Género (2020-2022), y por otro, y

⁸² Esta huelga, que tuvo lugar el 8 de marzo de 2017, fue un manifiesto de la Nueva Ola Feminista que se desplegaba en diferentes contextos sociales y políticos nacionales alrededor del globo. Colocó en el centro de la agenda pública temas como los femicidios y la violencia de género, los derechos reproductivos, las libertades sexuales, la brecha salarial y el trabajo doméstico (Varela, 2020).

⁸³ La Intersindical de Mujeres de Córdoba surgió a partir de la convocatoria de militantes del Sindicato de Municipales de Córdoba (SUOEM). Si bien en sus comienzos integró alrededor de 45 gremios de base, actualmente se mantienen activos 15 de ellos. Un rasgo característico de este colectivo es que congrega dirigentes pertenecientes a todas las centrales sindicales radicadas en Córdoba (CGT Regional Córdoba, CGT Rodríguez Peña, CTA de los Trabajadores y CTA Autónoma), e inclusive a la CTEP (Medina, 2021).

⁸⁴ El periodo en que estas maquinarias estuvieron en funcionamiento es el comprendido entre 2019-2023. A nivel nacional, el Ministerio de las Mujeres, Género y Diversidad fue desmantelado hacia fines de 2023 con la asunción de Javier Milei como presidente. En la provincia de Santa Fe, el Ministerio de Igualdad, Género y Diversidad fue reducido a rango de secretaría y pasó a denominarse Secretaría de Mujeres, Género y Diversidad a partir de la asunción de Maximiliano Pullaro, también hacia fines de 2023.

más estrechamente vinculado con la temática de esta tesis, el Plan Nacional de Igualdad en la Diversidad (2021-2023), cuyo objetivo era “crear condiciones de igualdad sustantiva en la diversidad para que las mujeres y LGBTI+ puedan acceder a sus derechos y ejercerlos de manera libre, justa e igualitaria” (MMGyD, 2021). Este plan dispuso programas y acciones de género en diversas temáticas y en todas las áreas del Estado. Entre dichos programas, podemos identificar algunos con impacto en las órbitas de actuación de los sindicatos que son objeto de esta tesis:

- **Programa Nacional Igualar** para la igualdad de género en el trabajo, el empleo y la producción, que buscaba aumentar la participación de las mujeres y diversidades en el mundo del trabajo, promover la reducción de las violencias de género y el acoso laboral, y transversalizar el enfoque de la igualdad de género y diversidad en la normativa laboral vigente.
- **Programa Producir**, cuyo objetivo es aportar a la independencia económica de las mujeres y LGBTI+ que atraviesen o hayan atravesado situaciones de violencias por motivos de género mediante el fortalecimiento de proyectos productivos y de unidades económicas a organizaciones sociales, otorgando recursos económicos.
- **Fortalecimiento de las políticas locales tendientes a la igualdad de género y la promoción de la diversidad.** Este programa estaba dirigido a los gobiernos locales, con la finalidad de brindar asistencia técnica y financiera para la transversalización de la perspectiva de género y diversidad al conjunto de las políticas públicas locales, con un foco en el mundo laboral.
- **Cupo laboral travesti trans** en el sector público nacional.
- **Programa Interministerial “Democracia Paritaria”**, cuyo objetivo era “promover la paridad sustantiva en los tres poderes del Estado Nacional, en las provincias y en otras instituciones, para garantizar la participación política igualitaria de varones, mujeres y LGBTI+”.

Dentro de las medidas implementadas por el gobierno nacional, también se encuentra el programa Fomentar Empleo, llevado adelante por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, que se proponía asistir a quienes poseen dificultades de acceso a empleos formales a través de acciones que mejoren sus competencias laborales y faciliten su inserción a través de medidas de acción positiva como son las cuotas (Maldován Bonelli *et al*, 2024).

En lo que refiere al mundo sindical más específicamente, una de las principales acciones de género que ha promovido el gobierno nacional durante el periodo 2019-2023 fue la sanción de la ley N.º 27.850 en diciembre de 2020, que ratificó el convenio 190 de la OIT y su Recomendación 206.⁸⁵ Este acuerdo versa sobre la eliminación de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo, y no sólo comprende las acciones que se desarrollen en el espacio físico, sino también las que tienen lugar mediante tecnologías de la información y la comunicación. En el marco de esta ratificación, el MTEySS ha realizado diversas acciones.⁸⁶ Entre ellas:

- la realización de un relevamiento de acuerdos y convenios colectivos de trabajo que contienen cláusulas de violencia laboral (MTEySS, 2021),
- la implementación de un programa de capacitación destinado a las Agencias Territoriales del MTEySS para la atención y abordaje de casos de violencia y acoso en el trabajo,
- la implementación del Programa de Fortalecimiento del Liderazgo de las Mujeres y Diversidades Sexuales en las Organizaciones Sindicales, para promover la erradicación de la discriminación por género en el acceso a los puestos de decisión dentro de los sindicatos, a través de actividades de capacitación y formación,⁸⁷ y el dictado del curso “Masculinidades para la Equidad en las Relaciones Laborales”,⁸⁸ y
- la implementación de Qualitas 190, un dispositivo para brindar herramientas al sector empleador para la prevención y abordaje de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo.⁸⁹

El convenio 190 también establece la adopción de acciones de monitoreo (art. 8) y la implementación de vías de recurso y asistencia a las víctimas (art. 10). En ese sentido, cabe destacar que en Argentina existe desde 2007 la Oficina de Asesoramiento sobre Violencia Laboral (OAVL), en la órbita del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.⁹⁰ Asimismo, en el marco de la OAVL, se constituyó el Observatorio de

⁸⁵ La entrada en vigor del mismo tuvo lugar en febrero de 2022.

⁸⁶ Fuente: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/entra-en-vigencia-el-convenio-190-de-la-oit>. Consultado el 23/10/2025.

⁸⁷ Fuente: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/se-lanzo-el-programa-de-fortalecimiento-del-liderazgo-de-las-mujeres-y-diversidades>. Consultado el 23/10/2025.

⁸⁸ Fuente: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/inicio-el-curso-de-masculinidades-para-la-equidad-en-las-relaciones-laborales>. Consultado el 23/08/2022.

⁸⁹ Fuente: <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/oavl/qualitas190/programa>. Consultado el 23/10/2025.

⁹⁰ Resolución del MTEySS N.º 5/2007

Violencia Laboral, un espacio dedicado a la construcción de estadísticas sobre el tema. La producción de este observatorio representaba un insumo para el diseño de políticas públicas y el desarrollo de contenidos para las capacitaciones que desde la OAVL se llevan a cabo.

A nivel nacional, se implementó también el Plan Integral de Sensibilización y Formación en Igualdad, Diversidad y Violencias por motivos de género en el mundo del trabajo denominado “Micaela Sindical”,⁹¹ que, recuperando la Ley Micaela, tiene como objetivo brindar cursos de formación y sensibilización en cuestiones de género, en este caso para el mundo sindical.

A nivel subnacional, en Santa Fe, se conformó el Ministerio de Igualdad, Género y Diversidad (MIGyD). En el marco de esta cartera, se elaboró el Plan Estratégico Provincial de Igualdad 2020-2030, que tuvo como objetivo “garantizar la igualdad de las personas en el acceso y ejercicio de sus derechos de modo tal que las mujeres y las diversidades puedan desarrollar su proyecto de vida libre y autónomamente, superando las diversas formas de discriminación y violencia” (MIGyD, 2020). Este plan preveía el abordaje de diversos aspectos de las desigualdades de género, algunos más directamente relacionados con la presente tesis, como aquellos vinculados al mundo del trabajo y a la participación en ámbitos de toma de decisiones.

En la órbita del Ministerio de Trabajo de la provincia de Santa Fe, se creó en el año 2021 el programa Futuras, que “propone que las mujeres que participen en el programa mejoren sus condiciones de empleabilidad para el acceso al mercado formal de trabajo a través de proyectos de capacitación y prácticas laborales e incentivos económicos a las empresas que incrementen su dotación con las beneficiarias del programa” (Maldován Bonelli *et al*, 2024, p. 134).

Entre las políticas implementadas dirigidas al mundo sindical, particularmente, destacamos la Escuela de Formación en Liderazgos Sindicales con Perspectiva de Género realizada durante el 2023. Esta escuela, pensada para dirigentes sindicales, tenía como objetivo constituir un espacio de formación y reflexión en torno a las desigualdades de género en el mundo sindical. Incluyó el dictado de un curso de dos meses de duración y un ciclo de talleres complementarios.

⁹¹ Fuente: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-ministerio-de-trabajo-participo-de-la-presentacion-de-micaela-sindical>. Consultado el 23/08/2022.

Finalmente, en lo que respecta a nivel local, la municipalidad de Santa Fe contaba, durante la gestión 2019-2023 a cargo del intendente Emilio Jatón, con la Dirección de Mujeres y Disidencias. Esta dirección fue modificada en su denominación, pasando a llamarse Dirección de Género y Disidencias con el cambio de gobierno municipal en 2023. Como política destacable en este nivel estatal señalamos el Cupo Laboral Trans, implementado desde 2018.

3. La participación de las mujeres en el mundo sindical. ¿Con qué datos contamos?

En lo que respecta a estadísticas oficiales, no hay un relevamiento sistemático de indicadores tales como cantidad de mujeres en secretarías generales, cantidad de afiliadxs por sexo, cantidad de mujeres por comisiones, entre otras. Dentro de la órbita del ex MTEySS se aplicaba una Encuesta Nacional a Trabajadores sobre Condiciones de Empleo, Trabajo, Salud y Seguridad (ECETSS) que, en su última edición en 2018 incluyó un apartado titulado “Desigualdad de género”, donde se releva la presencia de mujeres en la representación sindical. No obstante, los datos que se obtienen emergen de la percepción de lxs trabajadorxs y no de información objetiva, por lo que carecen de utilidad respecto a la temática que aquí se aborda.

Por fuera del ámbito estatal un informe publicado por ELA (2010) da cuenta que las mujeres ocupan el 14% de las secretarías generales de las confederaciones sindicales, y menos del 5% en el caso sindicatos de base y federaciones. Si miramos la conformación de las comisiones ejecutivas, encontramos que las confederaciones integran un 25% de mujeres, las federaciones un 12% y los sindicatos un 20%.⁹² Asimismo, del total de las mujeres que ocupan cargos de representación gremial, el 76% se abocan a temáticas feminizadas como igualdad o servicios sociales (MTEySS, 2016).

Algunos datos actualizados podemos encontrar en el informe de Arias y Oliveira Teixeira (2023), donde recuperan información sobre las centrales sindicales del Cono Sur, y por Data Género (2025), ambos realizados para la Fundación Friedrich Ebert

⁹² Este estudio se realizó sobre la base de una muestra incidental, alcanzando organizaciones sindicales de tres grados: confederaciones (fueron relevadas 7 sobre 16), federaciones (se relevaron 48 de 68 federaciones y un total de 38), y sindicatos de base (se relevaron 85 sindicatos sobre 256 y un total de 68 comisiones directivas).

Argentina. La tabla a continuación resume los datos concernientes a la tasa de afiliación femenina y la participación de mujeres en los comités directivos.

Tabla 9: Tasa de afiliación femenina y distribución de cargos según género por central sindical⁹³

	Tasa de afiliación femenina	Participación de mujeres en el comité directivo (%)
CGT	31-40%	37%
CTA-A	51-60%	32%
CTA-T	41-50%	47%

Fuente: elaboración propia en base a Arias y Oliveira Teixeira (2023) y Data Género (2025)

Como se puede visualizar, la CTA-A es la que presenta mayor tasa de afiliación femenina, seguida de la CTA-T y la CGT. Sin embargo, es la CTA-T es la que posee mayor cantidad de mujeres en su comité directivo (47%), seguido de la CGT (37%) y luego la CTA-A (32%).

Según Arias y Oliveira Teixeira (2023), el perfil de las entidades sindicales afiliadas a CTA-A y CTA-T favorece la participación femenina, dado que reúnen principalmente organizaciones pertenecientes a los sectores de la salud y la educación. Además, el mecanismo de elección de los cargos en estas centrales vía voto directo constituye un factor positivo para aumentar la participación de las mujeres.

Si bien no se observa paridad en la repartición de los cargos directivos, se respeta la Ley de Cupo Sindical Femenino. Asimismo, corresponde señalar que, según el estudio de Godinho Delgado (2022) los países del Cono Sur son los que están más avanzados en las políticas paritarias, en comparación con los países andinos y centroamericanos.

Un aspecto relevante del informe de Data Género (2025) es la diferencia según género en la edad promedio de las personas que integran los comités directivos. En el conjunto de las tres centrales, las edades femeninas promedian los 52 años, mientras que la de los varones rondan los 63 años, lo que constituye una diferencia de 10 años aproximadamente.

⁹³ Los datos de la tasa de afiliación femenina corresponden al informe de Arias y Oliveira Teixeira (2023), mientras que los datos de la participación de mujeres en las comisiones directivas provienen del informe de Data Género (2025), ya que se encuentran más actualizados.

4. La institucionalización de la perspectiva de género en los gremios bajo estudio

La institucionalización de la agenda de género se ha llevado a cabo, generalmente, mediante la conformación de áreas al interior de los sindicatos específicamente dedicadas a esta temática. Ello ha promovido la participación de las mujeres en actividades de capacitación y encuentros sindicales, constituyendo una vía de aproximación a la toma de decisiones que son fundamentales para la vida sindical (Medina, 2021). Asimismo, ha impulsado la participación de las mujeres en eventos públicos (como, por ejemplo, en asambleas), dado que el lugar de la palabra en el caso de las mujeres requiere ser construido, elaborado y argumentado colectivamente (Cambiasso, Nogueira y Calderaro, 2021). No obstante, se ha advertido en torno a la posible guetificación de estos espacios, lo que dificultaría la transversalización de la perspectiva de género en los gremios (Arriaga *et al*, 2020).

Díaz y Goren (2012) proponen una modelización de la introducción de la perspectiva de género en los sindicatos, la cual retomaremos más adelante en la descripción de los procesos de institucionalización de género en ASOEM y ADUL. Estas autoras distinguen entre el modelo focalizado, que implica la conformación de un espacio en el que se desarrollen más acciones en favor de las mujeres; el modelo transversal, que propone integrar el enfoque de género como un eje que atraviese toda la estructura sindical; y el modelo mixto, que combina los dos anteriores.

4.1. El área de género de ASOEM. Una mirada a través del tiempo

Este apartado está dedicado a reconstruir las transformaciones del área de género en ASOEM. Para ello, recuperamos la constitución de la Secretaría de Previsión Social y la Mujer, que si bien, como veremos más adelante, no responde al concepto de género tal como lo entendemos en esta tesis, es importante recuperarlo para dar cuenta del devenir de dicho espacio institucional.⁹⁴

⁹⁴ Un aspecto para tener en cuenta en el análisis de las políticas de género, y por ende, de aquellas que constituyen la institucionalidad de género, es la transformación que ha manifestado la propia teoría de género y cómo eso ha impactado en la construcción de las agendas públicas e institucionales. Siguiendo a De Barbieri (1993), podemos identificar, en clave histórica, una ruptura epistemológica que marca dos momentos. El primero, cuyo foco estuvo puesto en obtener conocimiento sobre las mujeres y los determinantes sobre sus condiciones sociales; y el segundo, que planteó al género en términos relacionales, como un vector de desigualdad en función de la identidad sexual.

La Secretaría de Previsión Social y la Mujer funcionaba desde 1988, año en que se realizó la penúltima reforma del estatuto. En 2014 se creó el área de género por fuera de dicha secretaría. Se trataba de un espacio informal dentro de la estructura gremial cuya denominación fue cambiando a lo largo del tiempo. En sus inicios se llamó Área de Mujer y Diversidad, y luego, en el año 2021, se cambió la denominación por Área de Géneros y Diversidad. En relación a ello, el gremio manifiesta que

se cambió el concepto de ‘mujer’ por el más inclusivo ‘géneros’. Desde aquí se busca alcanzar debates contemporáneos y acciones colectivas en relación a las construcciones de géneros y sexualidades, así como también incluir los esfuerzos por desnaturalizar los montajes hegemónicos en torno a la heteronorma y el binarismo sexual (Revista ASOEM N.º 12, 2021).

En 2023 el sindicato llevó adelante una reforma estatutaria en la que se estableció una nueva estructura organizacional. En ese marco, se eliminó la Secretaría de Previsión Social y la Mujer, y el Área de Géneros y Diversidad se transformó en la Subsecretaría de Géneros y Diversidad, dependiente de la Secretaría de Cultura y Derechos Humanos. Consideramos la institucionalización del área de género en ASOEM como una política organizacional que busca otorgar un espacio institucionalizado al abordaje de las temáticas concernientes al género.

En el proceso de gestación del Área de Mujer y Diversidad estuvieron implicadxs la Secretaría General, la Secretaría Gremial, y secretarias y colaboradoras del sindicato, éstas últimas traccionando tanto para la gestación como luego para su continuidad. El puntapié inicial para el abordaje de las problemáticas de género en ASOEM fue la solicitud de una trabajadora municipal (directora de área) por asesoramiento para abordar una situación de violencia de género, a principios de la década del 2010. Más allá de este hecho puntual, que es identificado como un parteaguas por las protagonistas de la formación del área, consideramos que la creación del Área de Mujer y Diversidad en ASOEM se corresponde con el modelo de iniciativa interna, según el cual “la cuestión surge entre las filas gubernamentales, [por lo que] no es necesario llevarla a la agenda pública pero sí es necesario convencer a los organismos gubernamentales competentes que le den cabida entre sus acciones prioritarias” (Cobb y Ross, 1976, citado en Aguilar Villanueva, 1993 p. 127). Esto se debe a que fue un pequeño grupo de mujeres dirigentes las que apuntalaron la creación del Área de Mujer y Diversidad, no sin el aval de la Secretaría General.

Un aspecto insoslayable en este análisis es el impacto que ha tenido el movimiento feminista en la agenda pública para que sea posible la introducción de la problemática de género en las instituciones en general, y en los sindicatos en particular. La institucionalidad de género toma preponderancia en un contexto en el que los feminismos adquirirían mayor presencia en las calles y en los medios de comunicación.

La transformación del Área de Géneros y Diversidad en Subsecretaría implica otorgar una mayor jerarquía a la temática en el marco de la estructura gremial. Siguiendo a Godinho Delgado (2020), su inclusión en el estatuto fortalece el espacio e impide que quede sometido al riesgo de ser vaciado por el juego de relaciones de poder del momento.

Además, esta jerarquización habilita la asidua participación de la subsecretaria en las reuniones de comisión directiva, a la par que valida los aportes que puedan realizarse a otras secretarías (tales como asesoramiento y transversalización de la perspectiva de género).

Ahora bien, si se la compara con el estatus de la Secretaría de Previsión Social y Mujer, resultaría un menoscabo en su jerarquía. Según argumentan desde el gremio, la elección del formato de Subsecretaría y su ubicación dentro de la Secretaría de Cultura y Derechos Humanos responde a la concepción que ASOEM tiene del trabajador en tanto sujeto de derechos, y la impronta de derechos humanos que atraviesa este espacio.

El espacio de género en ASOEM ha adquirido distintas características a lo largo de los años. Para observar su transformación nos remontaremos a la constitución de la Secretaría de Previsión Social y Mujer. A partir del estatuto, puede observarse cuales eran los objetivos de dicha secretaría. Se trataba de lineamientos que fortalecían el rol social de la mujer como madre y sostén familiar, como responsable del trabajo reproductivo y del cuidado de niñxs. A su vez, se puede identificar un enfoque cisheteronormativo en la concepción de la mujer trabajadora y de la familia, en la medida en que no se consideran otras identidades feminizadas ni otras formas de familia que no fuera aquella compuesta por una pareja heterosexual con hijxs.

Tabla 10: Comparación atribuciones Secretaría de Previsión Social y Mujer (1988) y Subsecretaría de géneros y diversidad (2023)

Secretaría de Previsión Social y Mujer (1988)	Subsecretaría de géneros y diversidad (2023)
---	--

<ul style="list-style-type: none"> ● Organizar y mantener la guardería municipal ● Coordinar el estudio de la problemática específica de la mujer trabajadora municipal ● Intervenir en la elaboración de los proyectos necesarios para la modificación de leyes, estatutos, reglamentos, etc., tendientes a la consecución de reivindicaciones para la trabajadora municipal inherentes a su condición de mujer. ● Coordinar y capacitar en tareas de índole económica, de prevención de salud, legales, gremiales, laborales, etc., que hagan a la función de la mujer como madre de familia y pilar básico de la organización social. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Desarrollar políticas sindicales de abordaje integral con perspectiva de género que promuevan y garanticen el respeto por la diversidad y la participación en igualdad de oportunidades. ● Generar espacios de toma de conciencia individual y colectiva que contribuyan al fortalecimiento de ámbitos laborales libres de violencias. ● Atender e intervenir ante hechos de vulneración de derechos por razones de género. ● Garantizar la implementación de las capacitaciones establecidas en el marco de la Ley Nacional N° 27.499 “Capacitación obligatoria para todas las personas que integran los tres poderes del Estado”.
---	--

Fuente: Elaboración propia en base a las últimas reformas del Estatuto de ASOEM (1988 y 2023)

Tanto en el nombre de la Subsecretaría como en el estatuto se evidencia un viraje de una “política para mujeres” a una “política con perspectiva de género” (Rodríguez Gustá, 2008b), en la medida en que se rompe con esa mirada cisheteronormativa de la familia y de la mujer, incorporando otras identidades al ámbito de actuación.

Actualmente, la Subsecretaría de Géneros y Diversidad tiene establecidos otros objetivos, en línea con las políticas que se vienen desarrollando. Se trata de dos ejes de trabajo, a saber: 1) acompañamiento, asesoramiento y atención de situaciones de violencia, y 2) promoción de derechos y prevención. En relación al primer eje, el sindicato elaboró un Protocolo de Actuación sobre Violencia y Acoso en el Mundo del Trabajo, en línea con las disposiciones contenidas en el Convenio N.º 190 de la OIT. El segundo eje, por su parte, incluye la implementación de capacitaciones como la Ley Micaela, la realización de talleres para construir ambientes saludables de trabajo, los eventos institucionales como el día internacional de la mujer trabajadora, las mesas de trabajo con mujeres militantes y dirigentes.

Además de estas iniciativas puntuales, el área trabaja articuladamente con otros espacios del sindicato de modo de transversalizar la perspectiva de género a todas las políticas institucionales. Esto da cuenta de que se trata de un modelo mixto en términos de Díaz y

Goren (2012), dado que se plantea la institucionalización de un área en calidad de impulsora de la incorporación del enfoque de género en la organización sindical.

Si bien en la letra del estatuto una de las finalidades de la Subsecretaría es velar por la igualdad de oportunidades en la participación, no existen medidas tendientes a ello en lo que respecta a la división sexual del trabajo, su impacto en la participación sindical, como tampoco en torno a la articulación entre trabajo productivo y trabajo reproductivo, en línea con lo que plantean Goren y Prieto (2020). Según estas autoras, y como ocurre en ASOEM,

parece haber una tendencia a priorizar problemáticas que, si bien se hallan en estrecha conexión con las desigualdades en el trabajo, usualmente no se abordan desde la modificación de las instituciones laborales que reproducen las injusticias estructurales de género, sino desde otros ángulos más vinculados con el plano de las relaciones interpersonales, como es el caso de la violencia de género (p. 88).

La Subsecretaría de Géneros y Diversidad de ASOEM está a cargo de una mujer joven, quien también venía llevando adelante el Área de Géneros y Diversidad. La subsecretaria es empleada municipal en condición de planta permanente y posee formación en perspectiva de género, motivo por el cual considera que fue convocada a responsabilizarse del espacio. Junto con ella se encuentra trabajada otra mujer joven, cuya situación laboral es más precaria dado que reviste la condición de pasante.⁹⁵ Durante el periodo que funcionaron paralelamente el Área de Géneros y Diversidad y la Secretaría de Previsión Social y Mujer, ésta última estaba ocupada por una mujer, aunque de mayor trayectoria dentro del gremio, quien se abocaba a otras tareas no relacionadas a las cuestiones de género.

4.1.1. Políticas de género implementadas en ASOEM

Dentro de las políticas llevadas adelante en el periodo desde que se configura el área hasta que se convierte en subsecretaría, se encuentran aquellas vinculadas con la ampliación de licencias por maternidad y paternidad, con el abordaje de violencias de

⁹⁵ Según el Estatuto para el Personal de las Municipalidades y Comunas de la Provincia de Santa Fe, establecido mediante la ley provincial N.º 9286, es considerado personal de planta permanente quien haya atravesado las instancias previstas en concurso abierto a tal fin.

género y la regulación de la licencia respectiva, y con el desarrollo de encuentros y capacitaciones sobre género.⁹⁶

Algunas de esas políticas han tenido continuidad. Entre las políticas de género que ASOEM lleva adelante, pueden identificarse dos ejes de abordaje. Por un lado, se encuentran las actividades que tienen que ver con acompañamiento, asesoramiento y atención de situaciones de violencia de género. Por otro, está aquello referido a la promoción de derechos y prevención, que incluye la implementación de capacitaciones como la Ley Micaela, la realización de talleres para construir ambientes saludables de trabajo, los eventos institucionales como el día internacional de la mujer trabajadora, las mesas de trabajo con mujeres militantes y dirigentes. Además, la responsable del área señala que se trabaja articuladamente con otras áreas del sindicato de modo de transversalizar la perspectiva de género a todas las políticas que se llevan adelante desde el gremio (Entrevista realizada a la responsable del área, 11 de septiembre de 2024).⁹⁷

Dentro de las políticas vinculadas a la atención y acompañamiento de situaciones de violencia, se destaca el Protocolo de Actuación sobre Violencia y Acoso en el Mundo del Trabajo. Este protocolo fue aprobado en 2020 (DMM N.º 336/2020), en el marco de la mesa paritaria local, integrada por la ASOEM y la Municipalidad de Santa Fe, y fue elaborado en línea con las disposiciones contenidas en el Convenio N.º 190 de la OIT. Desde el sindicato afirman que se trata del primer acuerdo paritario a nivel municipal que aprueba un protocolo de actuación de este tipo con asesoramiento de la oficina de país de la OIT para la Argentina.

En lo que respecta al eje de capacitación, la ASOEM llevó adelante en 2023 un Ciclo de Formación Sindical con Perspectiva de Género, dirigido al Cuerpo de Delegadxs y a la Comisión Directiva del gremio. Este ciclo tenía como objetivos, por un lado, fortalecer las prácticas sindicales de lxs delegadxs con perspectiva de género, y por otro, brindar

⁹⁶ Tanto en lo que refiere a la ampliación de licencias por maternidad y paternidad, como a la regulación de las licencias por co-maternidad y co-paternidad y por violencia de género, ASOEM no ha sido el creador de los proyectos de ordenanza, sino que ha revestido un rol de apoyo o acompañamiento a dichas iniciativas, como se puede advertir en las noticias publicadas en su propio sitio web:

<https://asoem.org.ar/2014/11/06/continua-la-ampliacion-de-derechos-para-los-trabajadores-y-trabajadoras-municipales/>,

<https://asoem.org.ar/2015/12/04/asoem-acompana-derechos-igualitarios-en-licencias-por-comaternidad-y-copaternidad/>,

<https://asoem.org.ar/2015/10/16/reforma-en-las-licencias-por-maternidad-asoem-presente-los-puntos-reformados/>,

<https://asoem.org.ar/2014/09/11/la-asoem-y-el-ejecutivo-municipal-firman-acuerdo-para-instrumentar-una-licencia-especial-por-violencia-contra-la-mujer/>

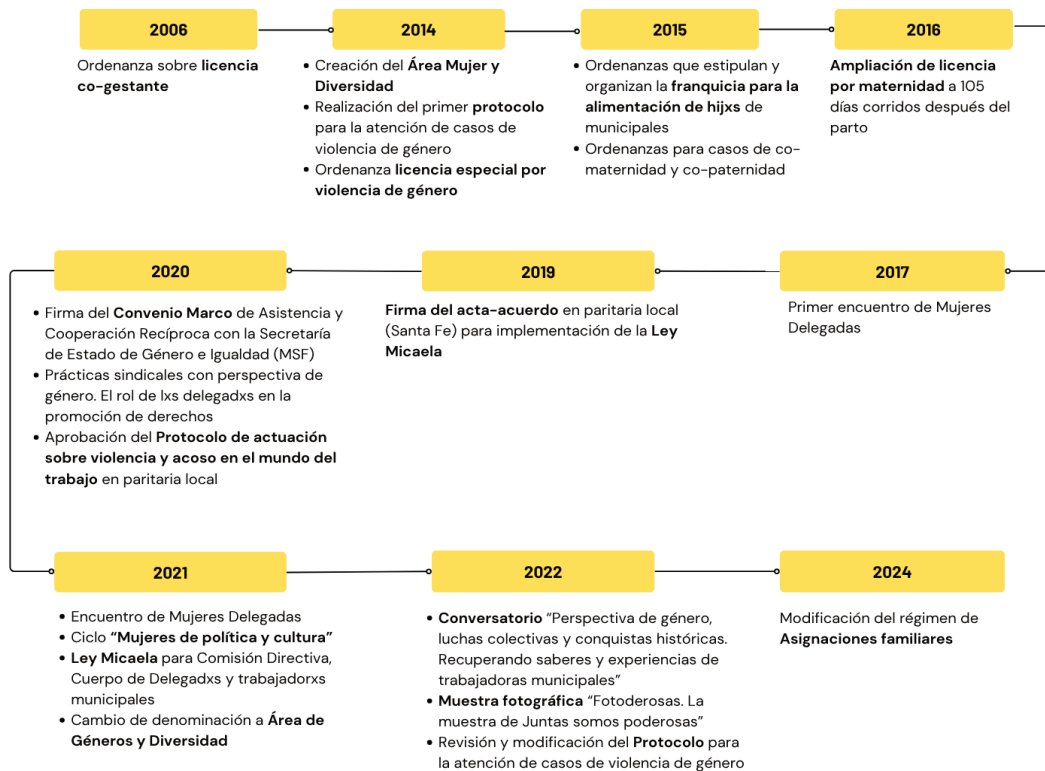
⁹⁷ Disponible en <https://youtu.be/huBwHZJcPMQ?si=QYAIBISmX0Ux4zWX>

herramientas a lxs delegadxs para sus intervenciones frente a situaciones de violencia de género.

En 2024, la ASOEM presentó un proyecto al Concejo de la ciudad de Santa Fe para modificar el régimen de Asignaciones Familiares para lxs trabajadorxs municipales, que significó una conquista desde una perspectiva de género. A través de dicho proyecto, el gremio pretendía *aggiornar* el régimen de asignaciones a la realidad de lxs trabajadorxs y atender a los cambios sociales actuales, acogiendo diversas configuraciones familiares. Además, la idea subyacente a dicha asignación era la de la mujer como una carga social en el marco de un matrimonio heterosexual, dado que este concepto era percibido solo por los varones casados. Esto implicaba una desigualdad salarial entre lxs empleadxs municipales de la ciudad de Santa Fe, ampliando la brecha de género en ese sentido. Asimismo, en el caso de parejas del mismo sexo integradas por dos mujeres, ninguna de ellas era sujeta de derecho para percibir ese concepto.

A continuación, presentamos una síntesis de las acciones de género implementadas por la ASOEM, en función de información recabada tanto en las entrevistas realizadas como en el análisis documental de las Revistas ASOEM.

Figura 6: Políticas de género en ASOEM



4.2. El área de género de ADUL. Sus orígenes y su devenir

Antes de abordar el devenir de la conformación del área de género en ADUL, corresponde indicar algunas particularidades del gremio en cuestión. En primer lugar, cabe señalar que la participación paritaria en la comisión directiva es un tema que ha estado presente desde los comienzos de ADUL. Según indica una de las entrevistadas, desde su constitución, ADUL ha procurado que la Secretaría General y la Adjunta fueran siempre compartidas por un varón y una mujer. En segundo lugar, el actual secretario general se presenta como dirigente sindical gay, asumiendo discursivamente una posición de responsabilidad en lo que a la comunidad LGTBIQ+ respecta.

El área de género emergió en ADUL gracias a la reforma del estatuto llevada a cabo en 2011, a partir de la cual se modificaron las secretarías que conforman la comisión directiva. Así, se creó la Secretaría de Derechos Humanos, Género e Igualdad de Oportunidades. En materia de género, esta secretaría tiene por objetivos:

- elaborar políticas y generar programas de lucha contra toda discriminación,
- elaborar políticas y generar programas tendientes a igualar los derechos de hombres y mujeres trabajadoras; y
- representar a la asociación en todos los eventos y organismos que tiendan a reivindicar la igualdad de género y los derechos de la mujer.

Un aspecto para destacar, señalado por la misma comisión directiva del sindicato, es que la conformación de esta secretaría constituye una iniciativa propia de lxs dirigentes del gremio, no surgió como una demanda desde las bases. En el caso de ADUL, al igual que en ASOEM, el surgimiento del área de género se corresponde con el modelo de iniciativa interna (Cobb y Ross, 1976).

Sobre la incorporación del abordaje de género en el sindicato, una de las entrevistadas expone:

La cuestión de Género y la Igualdad de Oportunidades no tuvo que ver con un hecho en particular sino más bien con una cuestión de época, un empezar a pensar en las desigualdades en nuestro campo de trabajo (docencia, investigación y extensión) relacionadas con el género (básicamente mujeres y

disidencias sexuales) y esto alimentado por un pensamiento crítico y la mirada de muchos compañeros y compañeras que venían con un importante recorrido en el tema, condiciones de paridad en las representaciones y también cuestiones de violencia (laboral y sexual). Creo haberlo expresado ya, pero dentro de nuestra Federación [Conadu Histórica] fuimos uno de los primeros gremios en incorporar esta cuestión como Secretaría (mujer, secretaria suplente de Derechos Humanos, Género e Igualdad de Oportunidades, ADUL).

Actualmente, esta secretaría se encuentra integrada por un secretario titular y una secretaria suplente. El secretario titular es abogado, y se encuentra dedicado a lo vinculado con derechos humanos. La secretaria suplente es ingeniera química y se encuentra a cargo de lo que respecta a género. De todas maneras, ciertas tareas que competen a la secretaria suplente son compartidas con otras militantes del gremio.

Sobre la forma de trabajo de la secretaría, una de las entrevistadas advierte:

La forma de trabajo de la Secretaría es la misma que la del resto, se formulan propuestas y la Comisión Directiva resuelve en conjunto. Y como en la mayoría de los casos, trabajando en forma articulada con otra/s secretarías. Desde su creación hasta ahora se han incluido en los programas de formación que el gremio ha sostenido ininterrumpidamente distintas temáticas relacionadas con la secretaría y otras actividades, siempre de carácter público y abierto a la comunidad. Esto tiene que ver con una fuerte convicción de que toda actividad que involucre a la Universidad, y por lo tanto al gremio que representa a las y los docentes universitarios, debe involucrar a toda la comunidad en general (mujer, secretaria suplente de Derechos Humanos, Género e Igualdad de Oportunidades, ADUL).

4.2.1. Las políticas de género de ADUL

Según señalan lxs dirigentes de ADUL, la agenda de la Secretaría de Derechos Humanos, Género e Igualdad de Oportunidades es dinámica, en la medida en que existe un acompasamiento tanto con las políticas de género que implementa la universidad como con la agenda pública.

En los inicios de la Secretaría de Derechos Humanos, Género e Igualdad de Oportunidades, se comenzó a abordar la problemática de género en lo que respecta a la formación. Entonces, la primera política sindical en esta materia que implementó ADUL fue el dictado de cursos de género.

A continuación, se presentan, en orden cronológico, las medidas tomadas por este sindicato en materia de género que aún siguen vigentes.

En el año 2015, se dio comienzo a la participación en la Mesa Ni Una Menos.⁹⁸ Esta participación por parte del gremio continúa en la actualidad, y es llevada a cabo tanto por la secretaria suplente del área como por otras sindicalistas.

Asimismo, desde ADUL se ha convocado oportunamente para participar de los Encuentros Nacionales de Mujeres al menos desde 2016 en adelante.⁹⁹

A partir del año 2017, ADUL es convocado para participar de la comisión del protocolo de violencia de la universidad, tanto para su diseño como para el posterior seguimiento de los casos. De esta manera, el sindicato integra dicha comisión en la actualidad, a través de la incorporación de dos mujeres sindicalistas.

En el marco de la discusión parlamentaria por el aborto legal, seguro y gratuito que tuvo lugar en 2018, se conformó un grupo informal de mujeres dentro del sindicato. Se trataba de un círculo de mujeres, materializado en un grupo de WhatsApp, en el que se organizaban para ir a marchar juntas en determinadas fechas conmemorativas, como también para armar los preparativos para dichas marchas. Además, compartían lecturas y material bibliográfico. Con el paso del tiempo, y fundamentalmente con la pandemia de Covid-19, el grupo se ha disuelto y ya no se encuentra operativo en la actualidad.

En 2020, ADUL fue convocado a participar del diseño del proyecto de Cupo Laboral Trans en la universidad. En este marco, en 2021 se llevó a cabo una concentración y volanteada frente al Rectorado de la universidad, a un año de la presentación de dicho proyecto, exigiendo su aprobación.

⁹⁸ Desde 2022 este espacio se denomina Asamblea Ni Una Menos, producto de la reestructuración que tuvo lugar a partir de un quiebre entre las organizaciones integrantes. Dicho quiebre estuvo dado, según relatan algunas sindicalistas entrevistadas, por la falta de acuerdos al interior del colectivo. Una nota publicada por Periódicas, un medio local de Santa Fe, señala que los resquebrajamientos estuvieron vinculados con la deslegitimación de los sectores populares y subalternos frente a estratos académicos hegemónicos, la introducción forzada de la perspectiva translesbofeminista, y fundamentalmente, con las diferencias partidarias de cara a las elecciones de 2023. Fuente: <https://periodicas.com.ar/2022/11/25/serompio-la-militancia-feminista-en-santa-fe/>

⁹⁹ Según la información relevada en el sitio web del gremio.

Un aspecto para destacar de la gestión de ADUL es que, aun cuando en la letra de su estatuto no se haga referencia explícita a las diversidades sexuales, institucionalmente se le ha dado espacio a militantes y estudiantes trans en la participación de actividades gremiales. Un ejemplo de ello es la realización de talleres en torno a las problemáticas travesti trans, a saber: “Formas de violencia contra las colectivas trans y travestis. Importancia de las políticas de cupos laborales” y “Terrorismo de Estado y represión sobre las disidencias y las colectivas travestis y trans. Memorias y resistencias”, ambos realizados durante 2021 en el marco de la discusión del proyecto del cupo laboral trans en la UNL.

Desde el año 2021, la Universidad Nacional del Litoral ha convocado a sindicalistas de ADUL con experiencia y trayectoria en temas de género para integrar el plantel docente de los talleres que se dictan en el marco de la Ley Micaela.

A continuación, se presenta una síntesis de las acciones de género llevadas adelante en ADUL.

Figura 7: Políticas de género en ADUL



Fuente: elaboración propia en base al trabajo de campo

Finalmente, y en línea con los objetivos establecidos en el estatuto sindical, algunas actividades que se han desarrollado en el marco de la Secretaría de Derechos Humanos, Género e Igualdad de Oportunidades están relacionadas con la participación de ADUL en la CTA-A y en la CONADUH. Por ejemplo, se ha llevado adelante la presentación de un cuaderno de formación “Violencia de Género en las Universidades Nacionales”, elaborado por la secretaría de formación de la CONADUH, que fue presentado en la sede de ADUL por integrantes del gremio de base. Asimismo, se ha convocado a

participar de un Encuentro de Mujeres y Disidencias en el marco de la CTA-A – Región Centro (Córdoba-Entre Ríos-Santa Fe).

Cabe recordar que la Secretaría de Derechos Humanos, Género e Igualdad de Oportunidades, así como algunas militantes de ADUL que realizan trabajo vinculado a temáticas de género, participan en instancias de encuentro a nivel nacional (en lo que respecta a CONADUH y CTA-A) en los que se discuten temas afines. Un ejemplo de ello es la reunión nacional de la Dirección de Géneros y Diversidad Sexual de CONADUH que se realizó en octubre de 2021.

5. A modo de síntesis

Este capítulo tuvo por objetivo abordar el cruce entre sindicalismo y género en Argentina, y, en particular, la forma adquiere dicha intersección en los gremios analizados en esta tesis.

Como se ha advertido, las primeras iniciativas de género en las organizaciones sindicales han tenido lugar a partir de la década del '70. Sin embargo, el mayor impulso estuvo dado por la Cuarta Ola Feminista, una marea que también alcanzó el aparato estatal. De esta manera, el Estado tuvo un rol preponderante en el abordaje de las cuestiones de género a partir de la implementación de maquinarias de género y, en su marco, de planes estratégicos de igualdad de género. No obstante, fueron las carteras de trabajo las que llevaron adelante mayor cantidad de políticas de cierre de brecha laboral (Goren y Suarez, 2024).

Los procesos de introducción de la perspectiva de género en ASOEM y en ADUL se dieron de diferentes maneras. En ADUL su desarrollo fue anterior, en tanto la institucionalización del área de género se dio con la reforma del estatuto en 2011. En cambio, en ASOEM, si bien existía una secretaría desde 1988 que tenía como sujeto destinatario a las mujeres, sus lineamientos fortalecían el rol social de la mujer como madre y sostén familiar, como responsable del trabajo reproductivo y del cuidado de niños. La constitución de un área de género cuyo objetivo fuese la participación en igualdad de oportunidades tuvo lugar en el marco de la marea feminista que se alzó en 2015, y su formalización recién se efectuó en 2023, con la reforma estatutaria.

Siguiendo la modelización propuesta por Díaz y Goren (2012) en torno a la introducción de la perspectiva de género en los sindicatos, advertimos que tanto en ASOEM como en ADUL se trata de un modelo mixto, en el que se combina el modelo transversal con el focalizado. Esto se debe a que en ambos gremios se plantea la institucionalización de un área en calidad de catalizadora, para garantizar la incorporación del enfoque de género en la organización sindical.

En relación a las políticas de género, se presenta a continuación una síntesis de los tipos de acciones llevadas adelante en ADUL y ASOEM siguiendo la clasificación propuesta por Goren y Prieto (2020).

Tabla 11: Tipos de políticas de género implementadas en ADUL y ASOEM

Tipo de política de género	ADUL	ASOEM
División sexual del trabajo, “mercados laborales” y economía de los cuidados	NO	NO
Política, organización sindical y participación de mujeres y disidencias	SI	SI
Violencia laboral y de género	SI	SI
Políticas de diversidad y disidencia sexual	NO	NO
Salud sexual y (no) reproductiva de lxs trabajadorxs	NO	NO
Alianzas y diálogos con organizaciones que abordan otras problemáticas sociales tradicionalmente no centrales en los sindicatos (medio ambiente, pueblos originarios, DDHH, etcétera)	SI	NO

Fuente: elaboración propia en base al esquema de Goren y Prieto (2020)

Del análisis de las políticas implementadas en los gremios estudiados se observan algunas similitudes y diferencias. En primer lugar, ambos sindicatos presentan políticas vinculadas al abordaje de la violencia de género y a la formación en torno a la temática. Se trata de la línea de acción más fortalecida e institucionalizada, tanto en ADUL como en ASOEM, dado que existen acuerdos con la patronal que establecen el seguimiento de un protocolo de prevención y abordaje de la violencia de género. Asimismo, ambos gremios cumplen con la Ley de Cupo Sindical Femenino, tanto formal como fácticamente. En ADUL, al igual que en ASOEM, se generaron espacios más o menos informales de encuentro de mujeres, lo que suele fomentar su participación en el sindicato.

Tanto la división sexual del trabajo como la salud sexual y (no)reproductiva de lxs trabajadorxs no constituyen ejes de abordaje para los sindicatos analizados. En lo que respecta a las políticas de diversidad y disidencia sexual, si bien en ADUL se llevaron

adelante encuentros de discusión en el marco de la implementación del cupo travesti trans en la universidad, no existen acciones sostenidas en el tiempo sobre este tema.

Finalmente, una diferencia que emerge del análisis de las políticas de género se vincula con las alianzas y diálogos establecidos con otras organizaciones que abordan otras problemáticas sociales. En ADUL existe una larga tradición de participación en instancias de diálogo tanto con organismos de derechos humanos como feministas.

CAPÍTULO 4: UNA RADIOGRAFÍA DEL TRABAJO SINDICAL

Introducción

El trabajo sindical comporta una serie de actividades prácticas (entre las que se distinguen operativas y técnicas y políticas), cotidianas, productivas, en las que se ponen en juego recursos, habilidades, conocimientos, saberes (Lhuilier y Meynaud, 2014). Es una actividad que produce valor, a la cual los sindicalistas aportan su experticia (Hurtado Arroba, Paladino y Vommaro, 2018). Este tipo de trabajo alcanza a las personas que asumen responsabilidades dentro de la estructura gremial, dejando por fuera a lxs empleadxs del sindicato y a lxs militantes sindicales. Se trata de una labor relativamente poco formalizada, flexible y formativa, que suele estar atravesada por una ética de la dedicación y de la vocación. Asimismo, convergen en él elementos burocráticos (especialización de la función y jerarquía) y democráticos (autonomía, vaga definición de las tareas y carácter rudimentario de los sistemas de control) que se tensionan entre sí (Kelly y Heery, 1994).

Como sugieren Lhuilier y Meynaud (2014), abordar el sindicalismo como un trabajo supone considerar el contexto en el que se desarrolla y los recursos que se emplean, identificar las tareas que implica, los objetivos que se persiguen y las personas que intervienen. Es por ello que, en este capítulo, nos proponemos realizar una radiografía del trabajo sindical, es decir, develar qué es y cómo se compone este trabajo, en tanto suele ser una actividad opaca a primera vista. En ese sentido, se identifican cuáles son las actividades y tareas que integran el trabajo sindical, qué características adquiere dicho trabajo, cómo se organiza al interior de la estructura gremial, en qué condiciones se realiza y qué recursos se ponen en juego. A tal fin, recuperaremos la operacionalización del concepto de trabajo sindical propuesta en el capítulo 1.

En función de lo señalado previamente, este capítulo se estructura de la siguiente manera. En primer lugar, describimos las actividades que hacen al trabajo sindical en ADUL y ASOEM. En segundo lugar, realizamos una caracterización del trabajo sindical en ambos gremios. Primeramente, se describe la organización del proceso de trabajo, con particular atención a la división (sexual) del trabajo sindical, para luego

adentramos en las condiciones de trabajo sindical, entre las que se encuentran: el tiempo de trabajo, la extensión de la jornada, las fronteras difusas del trabajo sindical, la remuneración y el lugar físico de trabajo. En tercer lugar, se describen los recursos materiales e inmateriales que se requieren para el trabajo sindical. Para finalizar y a modo de conclusión, se sintetizan algunos de los puntos centrales abordados a lo largo del capítulo.

1. El trabajo sindical en ADUL y ASOEM

En relación a los sindicatos bajo estudio, un primer aspecto que corresponde señalar es que el trabajo sindical se encuentra regulado, aunque escuetamente, por el estatuto sindical. Cada espacio dentro de la estructura sindical (secretarías y subsecretarías en caso de ASOEM, secretariado titular y suplente en ADUL) tienen estipulado por estatuto cuáles son sus objetivos, y consecuentemente, las actividades que se deben desempeñar en el marco de cada uno de ellos. En este sentido, el trabajo sindical se asemeja al del puesto de trabajo, en la medida en que debe desarrollarse atendiendo a ciertas regulaciones. En esa línea, lxs mismxs sindicalistas advierten que “tiene como las reglas de un trabajo”, en tanto “no podés hacer lo que querés”, “no podés ir [al gremio] cuando tenés ganas” y “no podés faltar” (mujer, secretaria de Finanzas y Administración, ADUL).

En lo que sigue, se describen los puestos sindicales y las actividades que se llevan a cabo en el marco de cada uno de ellos. A tal fin, se presenta la información en formato de tabla, de modo que permita identificar el puesto, a qué parte de la organización pertenece y las actividades realizadas. Para identificar a qué parte de la organización responde el puesto seguimos la clasificación de Mintzberg (1995), quien diferencia entre cumbre estratégica, línea media, núcleo operativo, tecnoestructura y personal de apoyo.¹⁰⁰ Esta distinción se funda sobre las diferencias que emergen según la naturaleza, las características de las tareas y su flujo. Cabe señalar que la clasificación que se presentará responde a una modelización, y como tal, no aparece en la realidad social de

¹⁰⁰ Siguiendo a Franklin Fincowsky y Krieger (2011), la cumbre estratégica implica un nivel de decisión estratégica, la línea media un nivel de decisión táctica, y el núcleo operativo un nivel de decisión operativa.

manera pura. Por lo tanto, encontraremos dirigentes sindicales cuyo puesto pertenece a determinada área organizacional y que realizan algunas tareas vinculadas a otra.¹⁰¹

Tabla 12: Descripción de los puestos de trabajo sindical según tipo de puesto y actividades llevadas a cabo, ADUL.

Puesto	Parte de la organización	Actividades
Secretaría General	Cumbre estratégica	Planeamiento estratégico y táctico de la organización sindical. Participación en negociación paritaria. Participación en organizaciones sindicales de segundo y tercer grado. Elaboración de la estrategia de negociación de paritaria. Atención de consultas de afiliadxs. Gestión de empleadxs y profesionales contratados por del gremio. Planificación de medidas de fuerza. "Cabildeo" por ley de financiamiento universitario. Organización y conducción de asambleas.
Secretaría Adjunta	Línea media	Participación en negociación paritaria. Atención de demandas de afiliadxs.
Secretaría Gremial y Asuntos Previsionales	Línea media	Atención y registro de demandas vinculadas a temas gremiales. Participación en negociación paritaria. Articulación con lxs delegadxs. Creación de capacitaciones vinculadas a la secretaría (por ejemplo, en derechos sindicales).
Secretaría de Finanzas y Administración	Línea media	Planificación, gestión y control de ingresos y egresos de dinero. Administración de cuentas bancarias. Firma de transferencias/transacciones. Confección del balance y presentación a la comisión revisora de cuentas. Articulación con los contadores del gremio y con la comisión revisora de cuentas. Resolución de problemas administrativos y domésticos del gremio.
Secretaría de Acción social	Línea media	Planificación y gestión de políticas de acción social. Articulación con organizaciones para beneficios para afiliadxs (ej. Cine América, Mercado del Futuro). Gestión de beneficios para afiliadxs (entradas para el cine, bolsón, kit escolar). Participación en la redacción de documentos (ej. para una manifestación, medida de fuerza, etc.). Participación en la "marcha de los banquitos". ¹⁰²
Secretaría de Cultura y Formación Docente	Línea media	Planificación, organización y gestión de capacitaciones. Articulación con docentes y con universidad. Articulación con grupo de secretarías de formación de todo el país (CONADUH).
Secretaría de Medioambiente y Salud Laboral	Línea media	Monitoreo y gestión de elementos de trabajo, condiciones edilicias y enfermedades y accidentes de trabajo. Análisis, seguimiento y elaboración de informes de accidentes y enfermedades laborales. Participación en la mesa paritaria de higiene y seguridad. Planificación de cursos de higiene y seguridad en el trabajo. Veedurías gremiales.
Secretaría de Derechos Humanos, Género e Igualdad	Línea media	Organización y gestión de actividades vinculadas a derechos humanos. Participación en organizaciones de derechos humanos. Articulación con la secretaria suplente por

¹⁰¹ Profundizaremos sobre ello más adelante.

¹⁰² Manifestación periódica organizada por la Multisectorial de Jubilados de Santa Fe desde el 2024.

de Oportunidades		actividades de género.
Secretaría suplente de Derechos Humanos, Género e Igualdad de Oportunidades	Núcleo operativo	Participación en la comisión de seguimiento de protocolo de violencia de género de la universidad.
Colaboradorx	Núcleo operativo	Participación de la Asamblea Ni Una Menos (Santa Fe). Participación en reuniones de la CTA-A.
Colaboradorx	Núcleo operativo	Participación en la comisión de seguimiento de protocolo de violencia de género de la universidad. Participación de la Asamblea Ni Una Menos (Santa Fe). Dictado de talleres de género, ley Micaela. Veedurías gremiales.

Fuente: elaboración propia en base a las entrevistas realizadas en el marco del trabajo de campo

Tabla 13: Descripción de los puestos de trabajo sindical según tipo de puesto y actividades llevadas a cabo, ASOEM.

Puesto	Tipo de puesto	Actividades
Secretaría General	Cumbre estratégica	Planeamiento estratégico y táctico de la organización sindical. Participación en negociación paritaria. Participación en organizaciones sindicales de segundo grado.
Secretaría Adjunta	Línea media	Participación en paritarias. Asesoramiento legal y previsional a afiliadxs. Coordinación de lxs abogadxs del gremio. Elaboración de contratos para el gremio. Articulación Alianza intersindical de municipales. Coordinación de la junta disciplinaria. ¹⁰³ Atención a afiliadxs sobre régimen disciplinario, sumarios, descargos.
Secretaría Gremial + Secretaría de Coordinación	Línea media	Atención y registro de demandas complejas vinculadas a temas gremiales. Participación en negociación paritaria. Coordinación y articulación con todas las secretarías.
Subsecretaría de Formación Profesional	Núcleo operativo	Planificación, organización y gestión de capacitaciones. Armado y coordinación de los cursos de capacitación. Gestión operativa de los cursos: preparación de las salas, certificados. Articulación con APUL para el programa de adultos que finalizan estudios primarios y secundarios.
Subsecretaría de Asuntos Gremiales Docentes	Núcleo operativo	Atención primaria de demandas del área gremial docente. Participación en procesos concursales como jurado por el sindicato. Participación en la redacción de proyectos legislativos.
Subsecretaría de Salud Laboral	Núcleo operativo	Participación en el comité mixto de higiene y seguridad. Atención primaria de demandas gremiales vinculadas a salud laboral. Monitoreo, registro y gestión de elementos de trabajo, condiciones edilicias y enfermedades y accidentes de trabajo.
Secretaría de	Línea media	Planificación y gestión de políticas de acción social. Gestión de préstamos de elementos ortopédicos. Revisión

¹⁰³ Organismo técnico-jurídico formado por abogados, dos por el poder ejecutivo y dos por el sindicato, que intervienen en todos los sumarios.

Acción social		y autorización de pedidos de ayudas económicas. Evaluación y seguimiento de casos de consumo problemáticos. Gestión de acuerdos con comercios y de pautas publicitarias anuales. Participación en la comisión paritaria de Consumos Problemáticos.
Secretaría de Relaciones Laborales	Línea media	Monitoreo de las dependencias municipales sobre capacidad instalada. Visitas a los lugares de trabajo.
Subsecretaría de Asuntos Laborales del Sector Administrativo	Núcleo operativo	Atención primaria y registro de demandas gremiales del sector administrativo. Para las medidas de fuerza: preparación de cartelera, pecheras, logística con choferes. Participación en la organización de la fiesta del empleado municipal.
Subsecretaría de Asuntos Laborales del Sector Operativo	Núcleo operativo	Atención primaria de demandas gremiales del sector operativo. Revisión de ingresos y subrogancias del sector municipal operativo. Acompañamiento al secretario de relaciones laborales en las visitas a los lugares de trabajo. Expurgo de archivo.
Secretaría de Cultura y Derechos Humanos	Línea media	Planificación y gestión de políticas culturales. Organización de eventos culturales. Atención de demandas del sector cultura. Revisión de ingresos a planta permanente del sector cultura. Dirección del Multiespacio ASOEM y de la Editorial ASOEM. Gestión de acuerdos con otras instituciones (ej.: Cineclub, CONICET). en las medidas de fuerza: recorrer las dependencias, monitorear, cartelear.
Subsecretaría de Géneros y Diversidad	Núcleo operativo	Atención y registro de demandas de violencia género. Gestión del protocolo de violencia de género. Coordinación y gestión de capacitaciones de género para lxs trabajadorxs y para el gremio. Organización de eventos vinculados a género (8M). Realización de informes de atenciones y de actividades realizadas. Producción de documentos internos (guía de procedimientos). Asesoramiento a otras áreas sobre género. Redacción de proyectos de política sindical.
Secretaría de Deportes	Línea media	Planificación y gestión de políticas deportivas. Organización de eventos deportivos. Armado de fichas para eventos. Realización de informes sobre los eventos. Venta de artículos institucionales. Inventario de artículos institucionales.
Secretaría de Comunicación Institucional	Línea media	Planificación y gestión de la política comunicacional. Gestión de página web y redes sociales institucionales. Articulación con medios de comunicación y proveedores. Cobertura de actividades y generación de materiales para publicación en web y redes sociales. Recepción de medios. Agenda de notas en medios de comunicación. Gestión de obsequios institucionales. Gestión de publicidades y sponsors. Desarrollo de imagen del sindicato. Planificación y dictado de capacitaciones internas sobre comunicación.
Secretaría de Registración y Actas	Línea media	Elaboración de actas de reuniones de comisión directiva y asambleas. Gestión de preparativos para medidas de fuerza: notificar al empleador y al ministerio de trabajo. Gestión de preparativos para asambleas: armar el padrón, enviar las notas de notificación. Gestión del sistema de provisión de uniformes: manejo de stock, relevamiento de

		talles, etc. Elaboración de estadísticas sobre salarios.
Secretaría de Administración y Recursos Humanos	Línea media	Gestión del personal empleado por el gremio. Gestión de compras y proveedores de uniformes. Articulación con delegadxs para recabar información sobre uniformes. Participación en la negociación paritaria en las localidades más pequeñas (todas menos Santa Fe). Gestiones operativas como la contratación de seguro y la realización de compras varias.
Secretaría de Infraestructura, Estadísticas y Estudios	Línea media	Elaboración de estadísticas salariales. Planificación y gestión del sistema de administración delegada de uniformes (incluye gestión del personal). Gestión del personal de seguridad. Responsable de la seguridad institucional. Cobertura de seguridad del secretario general cuando hay salidas.

Fuente: elaboración propia en base a las entrevistas realizadas en el marco del trabajo de campo

Si bien los sindicatos estudiados poseen organigramas distintos,¹⁰⁴ hemos identificado ciertas similitudes en torno a las responsabilidades que detenta cada área. Una primera similitud encontrada es que algunas tareas son compartidas entre varixs dirigentes, a saber:

- La atención de demandas de lxs afiliadxs. Según el tema de la consulta o la dependencia a la que pertenezca lx afiliadx se decide quien lx atiende. Estas demandas son atendidas tanto presencial como telefónicamente.
- La asistencia a reuniones presenciales y/o virtuales, ya sea que se trate de reuniones con el equipo de trabajo, con la comisión directiva, en calidad de representante del gremio frente a otros organismos de los cuales participan (federaciones y confederaciones, organizaciones sociales, etc.) o con el empleador, en la mesa de negociación paritaria.
- La participación en la negociación paritaria. En ambos sindicatos tanto el secretario general, como lxs secretarixs adjunto y gremial participan de las mesas paritarias. Asimismo, lxs responsables del área de salud laboral participan de los comités mixtos de higiene y seguridad en el trabajo.
- Dar entrevistas en medios de comunicación. Según el tema del que se trate puede realizarlo el secretario general o algún integrante de la comisión directiva.
- Organización y ejecución de las medidas de fuerza.

Como segunda similitud hallamos que algunxs sindicalistas realizan actividades que corresponden a más de una función. En ocasiones, se trata de un cargo adicional al interior del gremio, como quienes son secretarixs o subsecretarixs y delegadxs del

¹⁰⁴ Los organigramas de ambos sindicatos se encuentran ilustrados en el capítulo 2.

personal al mismo tiempo, o bien como quienes representan al gremio frente a otras instituciones (por ejemplo, en el caso de ADUL, hay personas que son congresales en la CONADUH y otras que ocupan cargos en la CONADUH y en la CTA-A, y en el caso de ASOEM, hay integrantes de la comisión directiva que forman parte del consejo directivo de la mutual ASOEM).

Las diferencias que emergen entre los gremios estudiados en relación a la organización del trabajo están dadas por la forma que adquiere la estructura y su tamaño.¹⁰⁵

La diferencia en la cantidad de personas que integran la comisión directiva nos da una pauta sobre cómo se divide el trabajo sindical. Así, vemos que ASOEM cuenta con varias secretarías de las que ADUL carece, a saber: la Secretaría de Deportes, la Secretaría de Cultura y Derechos Humanos, la Secretaría de Registración y Actas, la Secretaría de Administración y Recursos Humanos, la Secretaría de Coordinación y la Secretaría de Infraestructura, Estadísticas y Estudios. De esta manera, ASOEM puede llevar adelante políticas sindicales vinculadas con el deporte y la cultura. Además, como se puede advertir en las tablas 12 y 13, existen tareas que realiza el secretario general de ADUL que en ASOEM son llevadas adelante por otras secretarías, por ejemplo, la gestión del personal empleado por el gremio que en ASOEM se ocupa el secretario de Administración y Recursos Humanos, y la gestión de las asambleas y las medidas de fuerza, que en ASOEM las realiza el secretario de Registración y Actas.

Entonces, una de las diferencias clave que emerge refiere a la labor del secretario General. En el caso de ADUL, éste se ocupa de un abanico de tareas que va desde lo estratégico hasta lo operativo:

Quién está en la secretaría general piensa ADUL completo, entonces pensás desde que se cae la pintura y hay que resolver eso, o que hay que hacer la asamblea, que hace rato que no nos reunimos, y hay que hacer la asamblea, y organizar la reunión de comisión directiva, pagar las cosas, ver qué pasa con la plata, cómo se va armando el tema de la agenda de la paritaria, o sea, hay que pensar ADUL (varón, secretario general, ADUL).

En cambio, en el caso de ASOEM, el secretario general se dedica exclusivamente a la cuestión estratégica, vinculada a la planificación a mediano y largo plazo del gremio, y a la negociación paritaria, mientras que la organización de las asambleas, la

¹⁰⁵ Estas diferencias fueron reseñadas en el capítulo 2.

coordinación de la comisión directiva, por poner algunos ejemplos, son responsabilidades de otras personas.

Por su parte, la Secretaría de Infraestructura, Estadísticas y Estudios proporciona apoyo a la comisión directiva en la elaboración de información necesaria para la negociación salarial. En tanto, la Secretaría de Coordinación cumple con el rol de articulación entre todas las áreas del gremio.

2. Caracterización

Si bien existe cierta delimitación de las actividades (sea formal o informal) que cada dirigente debe realizar en calidad de trabajo sindical, éste es en ocasiones flexible, por lo que lxs sindicalistas a veces llevan adelante tareas que exceden dicha regulación (Fillieule, Monney y Rayner, 2019). Podemos decir, entonces, que lxs dirigentes son polifuncionales. Aunque es un rasgo que observamos en los dos gremios estudiados, en ASOEM forma parte del relato de lxs entrevistadxs:

Nosotros hacemos lo que hay que hacer, tengo que clavar clavos, lo hacemos (mujer, subsecretaria de Asuntos Laborales Sector Administrativo, ASOEM).

Tenemos roles definidos designados, pero donde todos sabemos hacer todo con, digamos, mayor o menor desarrollo, digamos, todos tienen su fuerte (mujer, secretaria de Comunicación Institucional, ASOEM).

No hay nada personalizado, viste, como que el trabajo alguien lo hace, está aceitado, aceité un mecanismo que, si no está el que lo va a hacer, lo hace otro (varón, secretario Adjunto, ASOEM).

Tanto lxs entrevistadxs de ADUL como de ASOEM han manifestado que la información circula de manera tal que todxs lxs integrantes del equipo de trabajo están al corriente de lo que ocurre con las demandas que llegan al área, es decir, que cada equipo se vale de una vía de comunicación interna. Sin embargo, existen ciertas líneas de comunicación que se restringen a un grupo reducido de dirigentes, que generalmente son quienes se encuentran implicadxs en la dirección política del sindicato.

El trabajo sindical es inherentemente político en tanto constituye la materialización de la política sindical. Pero para lxs sindicalistas también implica un trabajo político en la

medida en que conlleva una labor de construcción colectiva y de resolución de problemas. Como se advierte en los siguientes fragmentos de entrevistas:

La irresponsabilidad del decir en las asambleas, hay que todo el tiempo estar... Es un **trabajo político** que tenemos que hacer. Que es ordenarlo, no dejarlo avanzar. Cortarlo, conducirlo, reubicarlo. Porque son comentarios... Te di un ejemplo, pero comentarios de ese orden que proceden del mal humor, de que te levantaste mal de la siesta, de que haces política de la protesta, yo qué sé, que es muy distinto tener una mesa de negociación gremial. Te puede desarmar una asamblea (mujer, secretaria de Finanzas y Administración, ADUL).

Por ejemplo, cuando hay que hablar con algunos delegados o algún docente, y hay que decirle que no a alguna cuestión, o hay que tratar de plantear un conflicto que se abre ahí entre lo que ellos están queriendo hacer y lo que la conducción del gremio quiere hacer, y, eso me cuesta. Sí, o sea, entiendo que el conflicto es parte de cualquier **laburo político** (varón, secretario Gremial y de Asuntos Previsionales, ADUL).

En concordancia con lo planteado por Hurtado Arroba, Paladino y Vommaro (2018), el trabajo sindical constituye una actividad productiva, esto es, que crea valor, ya sea en la “prestación de un servicio” (por ejemplo, en lo que respecta a la atención a lxs afiliadxs o a la oferta de capacitaciones), en la creación de políticas sindicales o en la gestión del gremio.¹⁰⁶ Esto se refleja en la voz de unx de lxs entrevistadxs:

Hay que crear [...] formas de coordinar las reuniones, hay que registrar, hay que producir materiales conceptuales, coyunturales, contextuales, hay que pensar líneas de capacitación, hay que pensar gestión (mujer, secretaria de Finanzas y Administración, ADUL).

Así, lxs mismxs sindicalistas reparan en la creatividad que se pone en juego en el trabajo sindical, y la manera en la que eso se constituye en un valor agregado. La construcción y el sostenimiento de una organización fundada en torno a una identidad colectiva de trabajadorxs es también una producción de valor. Ahora bien, para llevar adelante los objetivos sindicales es necesaria toda la estructura gremial. Es por ello que no podemos pensar que solamente son generadoras de valor aquellas áreas directamente

¹⁰⁶ Los autores refieren a la creación de tres tipos de productos que derivan del trabajo político. Para nuestro caso se trata de la reproducción de la posición sindical, la producción del capital sindical y unos resultados del trabajo que pueden ser mostrados hacia afuera. Aquí solo se ha repuesto este último.

relacionadas con el *métier* sindical, sino que también lxs responsables de las áreas de finanzas, actas, administración, etc., reportan un valor en tanto hacen posible el funcionamiento sindical y la ejecución de las políticas sindicales.

2.1. “Acá nadie es patrón”, pero “no podés hacer lo que querés”. Sobre la organización del trabajo

La organización del trabajo en los gremios se establece, en primer lugar, en función de lo reglamentado por el estatuto, dado que es el documento institucional que delimita los objetivos de cada área. Luego, los lineamientos institucionales son impartidos por la secretaría general, aun cuando las decisiones se tomen en comisión directiva, en grupos reducidos dentro de la misma o en asamblea. Los objetivos y políticas institucionales son los que orientan el accionar de lxs dirigentes sindicales. En ese marco, ellxs tienen un margen de actuación dentro de los límites de aquel objetivo o política determinada. Tal como lo señalan Kelly y Heery (1994), vemos que conviven elementos democráticos y burocráticos en el trabajo sindical, dado que lxs dirigentes sindicales son elegidos democráticamente y poseen cierta autonomía en su labor, pero también responden a una función especializada bajo una organización jerárquica, en la que emergen lazos de subordinación. Como se refleja en el siguiente comentario:

Cumplimos un horario, tenemos objetivos, tenemos superiores, esa es la respuesta básica, pero sí, es un trabajo, porque también se evalúa lo que se hace acá, no solamente lo evalúo yo, sino que también están evaluado continuamente, hay que cumplir ciertos objetivos (varón, secretario de Infraestructura, Estadísticas y Estudios, ASOEM).

El tipo de estructura organizacional que adquiere cada uno de los sindicatos analizados tiene incidencia en la forma en la que se organiza el trabajo (Hall, 1996). ADUL presenta una estructura horizontal, más achatada, y con una menor especialización de las funciones. ASOEM, por su parte, presenta una estructura organizacional piramidal, vertical, en la que se pueden identificar varios niveles jerárquicos. Asimismo, posee una mayor especialización de las funciones, en tanto está compuesto por una mayor cantidad de secretarías y subsecretarías. En palabras de unx entrevistadx:

Acá necesitas muchas personas que te autoricen para hacer una cosa. Muchos intermediarios que te tienen que dar un OK (mujer, secretaria de Deportes, ASOEM).

De esta manera, observamos que en ASOEM existe un mayor control del trabajo, en la medida en que lxs sindicalistas deben efectuar informes para rendir cuentas del trabajo realizado (por ejemplo, luego de la realización de un evento), mientras que en ADUL no se registra este procedimiento. Esto tiene que ver tanto con el organigrama institucional como con las condiciones en las que se lleva adelante el trabajo sindical (en ADUL adquiere mayor cariz de voluntario, dado que la mayoría de lxs sindicalistas no perciben ningún tipo de remuneración por su desempeño como tales). Entonces, la idea de trabajo autónomo aparece con más fuerza en el contexto de ADUL; en palabras de unx de lxs entrevistadxs “nadie es patrón”. En ese sentido, hay una gestión del trabajo que es propia:

Mi vida la ordeno yo [...] yo me levanto todos los días y mi agenda es la mía (mujer, colaboradora, ADUL).

No obstante, lxs sindicalistas de ASOEM también vivencian cierta autonomía en su trabajo, como se muestra aquí:

Vuelvo con esto que te contaba de la libertad. Porque en ese grado de **libertad**, en mayor o menor medida, de acuerdo a cómo lo vea cada quién y cómo viva cada quien, a mí me permite tener determinado **espacio a la creatividad**, que es donde me siento cómodo (varón, secretario de Cultura y Derechos Humanos, ASOEM).

[El secretario general] nos da mucha **libertad** a nosotros mismos de ir implementando políticas sindicales (mujer, secretaria de Acción Social y Personas Mayores, ASOEM).

En relación a la evaluación del trabajo sindical en ASOEM, de las entrevistas surge que, si bien éste no se da de una manera rigurosa ni formal, para permanecer en el gremio y avanzar en la carrera sindical es necesario demostrar esfuerzo y compromiso con la institución. Como manifiesta unx de lxs entrevistadxs:

El primer año fue *ad honorem*. Que es más o menos la lógica que tenemos acá. Antes de pedir, demostrá qué es lo que hacés. [...] Muchos se creen que vienen

acá a hacer plata, a no laburar. Y no, todo lo contrario. Acá es laburo, laburo, laburo (varón, secretario de Cultura y Derechos Humanos, ASOEM).

Los fragmentos anteriores permiten dar cuenta que, en un proyecto colectivo como son los gremios, emergen dinámicas de autonomía y subordinación que a priori parecerían antagónicas, pero que sin embargo conviven en una misma organización.

Un aspecto que emerge en ambos gremios es que buena parte del trabajo es realizado en equipo. Estos equipos de trabajo se conforman, en ocasiones, al interior de las áreas, pero también se suelen reunir personas provenientes de diversos espacios para realizar una actividad en común. Esto se refleja sobre todo en cuestiones que son transversales a toda la comisión directiva como, por ejemplo, la cena de fin de año o la organización de las medidas de fuerza.¹⁰⁷

2.1.1. Sobre la división social y técnica del trabajo sindical

Como se señaló en el apartado anterior, una primera organización del trabajo dentro de los sindicatos está dada por el estatuto, que delimita los objetivos de cada área y su ámbito de actuación. Asimismo, el estatuto establece la jerarquización entre las áreas, indicando la dependencia de los espacios entre sí. Por lo tanto, el estatuto es el que efectúa la división social y técnica del trabajo (Braverman, 1983), estableciendo su fragmentación tanto vertical (niveles de jerarquía) como horizontalmente (departamentalización de las funciones).

La jerarquización que produce la división social del trabajo sindical se advierte en ASOEM, por ejemplo, en que ciertas tareas más operativas como la carga de información en planillas de cálculo y el registro de la atención al público (a quién se atendió, cuándo, por qué motivo, quién le atendió), la actualización de la agenda propia al área, la atención primaria a afiliadxs, por mencionar algunas, son llevadas a cabo por subsecretarixs. Como se muestra a continuación, la primera atención a afiliadxs la realizan lxs subsecretarixs:

La escucha, que lleva tiempo, la hace por ahí el equipo y ya nos dan filtrado, digamos, cuál es la problemática y cuál es la demanda (mujer, secretaria Gremial y de Coordinación, de ASOEM).

¹⁰⁷ Más allá de lo aquí apuntado, en el apartado siguiente ahondaremos en lo que refiere a la división del trabajo sindical.

Ahora bien, ciertas tareas que implican una mayor calificación o exposición en términos políticos, como la organización de eventos o la resolución de demandas de cierta complejidad (por ejemplo, cuando hay alguna persona de peso político involucrada), están a cargo de lxs secretarixs.

Tal como sucede con otros aspectos del trabajo sindical, el tamaño del gremio incide en la forma en que se distribuye el trabajo sindical. De esta manera, en ASOEM, cuya estructura es mayor, la división del trabajo se organiza en una mayor cantidad de estratos jerarquizados. Sin embargo, un aspecto en común es que ambos gremios poseen trabajadorxs en relación de dependencia que están completamente dedicadxs a actividades operativas, aunque la cantidad de empleadxs de ASOEM es notablemente superior a la de ADUL (30 personas vs. 5 personas respectivamente).

Un ejemplo de lo previamente señalado constituye la atención a las demandas de lxs afiliadxs. En ADUL, son tres las personas que pueden recibir estas demandas: el secretario General, el secretario Gremial y la secretaria Adjunta.¹⁰⁸ Es decir, quienes acogen las consultas de lxs afiliadxs son lxs sindicalistas que ocupan los cargos de mayor poder gremial. Inclusive, la primera persona pasible de recibirlas es el secretario General, aunque desde que él ocupa un cargo en la CONADUH parte de dicho trabajo es realizado por el secretario gremial. La secretaria Adjunta, por su parte, se dedica exclusivamente a tratar las problemáticas que atañen a lxs docentes pre-universitarixs, debido a que es docente de nivel medio. En ASOEM, contrariamente, quienes realizan la primera atención de afiliadxs son subsecretarixs, es decir que son quienes integran el estrato jerárquico inferior lxs que están abocadxs a esta tarea. Ellxs se ocupan de realizar un primer “filtro” de las demandas, antes de derivarlas al secretarix o subsecretarix que corresponda, y el secretario General está exento de esta tarea. Como se advierte, en el caso de ASOEM existe además una mayor fragmentación de la tarea.

Retomando la división del trabajo sindical que proponen Lhuilier y Meynaud (2014) entre actividades técnicas y operativas y actividades políticas, es posible señalar que, si bien lxs secretarixs poseen un rol de dirección, esto es, están encargados de tomar las decisiones que atañen a su secretaría, como así también de coordinar el personal que tienen a su cargo y rendir cuentas de su funcionamiento (actividades realizadas,

¹⁰⁸ Lxs empleadxs del gremio pueden recibir consultas de lxs afiliadxs vía telefónica o por whatsapp, sin embargo, su labor se limita a remitir el mensaje al secretarix que corresponda. En este caso, no hay una primera instancia de abordaje de las problemáticas.

demandas resueltas, eventos llevados a cabo, etc.), algunxs de ellxs también llevan a cabo tareas operativas.

Dentro de las actividades políticas, encontramos la participación en instancias de negociación paritaria, el vínculo con el cuerpo de delegadxs, la participación en otras organizaciones gremiales y sociales, la presencia en medios de comunicación.

Aquí identificamos una diferencia entre los gremios estudiados en lo que corresponde a la carga de trabajo técnico y político, que se vincula con su fisonomía organizacional como también con su tamaño. En ASOEM, cuya estructura organizacional adquiere un cariz mecanicista (Franklin Fincowsky & Krieger, 2011),¹⁰⁹ la carga de trabajo técnico/operativo y político aparece como dos puntos opuestos de un *continuum*, en el que cuando existe mayor trabajo político el trabajo técnico/operativo es casi nulo, y viceversa, cuanto más trabajo técnico/operativo menos responsabilidades políticas. Por caso, en lo que respecta al secretario general, éste se encuentra dedicado enteramente al trabajo de índole política. Contrariamente, en ADUL, cuya estructura organizacional es de tipo orgánica, se observa que tanto el secretario General como el resto de la comisión directiva tienen una similar carga de trabajo político y técnico/operativo. Esto también se debe a que cuentan con menos personal para distribuir las tareas. En esa línea, existen algunas actividades que lxs sindicalistas denominan “de logística” que son comunes a todxs lxs dirigentes y por tanto son repartidas en una reunión previa. Como se puede ver en los extractos a continuación:

Organizar la fiesta, ir a preparar el salón, comprar los regalos para la fiesta. Esas son tareas comunes, que, si hay que comprar los regalos, ¿quién puede? El festejo del día de las infancias, hay que comprar los regalos, ¿quién puede? ¿A quién se le ocurre un espectáculo? Bueno, hay mucho de ese tipo de actividades logísticas que el que puede da una mano (mujer, secretaria de Finanzas y Administración, ADUL).

Sin dudas, las actividades políticas tienen mayor prestigio, son más valoradas al interior del trabajo sindical. Son, asimismo, un indicador de jerarquía institucional:

Hicimos una actividad en Buenos Aires en una facultad y había que colgar la bandera, entonces yo estaba colgando la bandera y llegan los de la CONADUH

¹⁰⁹ La caracterización de la cultura organizacional de cada gremio fue realizada en el capítulo 2.

y dicen “¿qué hacés ahí trepado...?” “Y, estoy colgando la bandera”, “¡pero vos sos el dirigente!”, ¿me entendés? “¡pero vos sos el dirigente!” (varón, secretario General, ADUL).

En ocasiones, la distribución de este tipo de tareas, al igual que sucede con llevar las banderas y pecheras a las marchas, genera “rispideces” al interior de la comisión directiva, dado que se hacen “de onda”, en palabras de unx entrevistadx. Además, se señala que en otros sindicatos “más burocratizados”, este tipo de responsabilidades son llevadas adelante por una militancia paga, de modo que lxs dirigentes puedan dedicarse a otras cuestiones de índole táctica:

Yo en lugar de preocuparme como vamos a estar allá [en la marcha], tengo que preocuparme por venir buscar las banderas, buscar las pecheras (varón, secretario General, ADUL).

De esta manera, vemos como lxs dirigentes de ADUL deben realizar a la par tareas de índole tanto operativa como política. Tareas correspondientes a un nivel de mando medio (como son las tácticas) son desempeñadas en ADUL por el secretario general quien constituye la cumbre estratégica.

Concluimos este apartado con una tabla resumen de los gremios bajo estudio, en donde distinguimos el tipo de estructura y el tamaño organizacional, factores que configuran la organización del trabajo sindical.

Tabla 14: Organización del trabajo en función del tipo de estructura y del tamaño organizacional

	Tipo de estructura	Tamaño organizacional	Organización del trabajo
ADUL	Orgánica	Pequeño	Horizontal
ASOEM	Mecanicista	Grande	Verticalista

Fuente: elaboración propia

ADUL, que presenta un tipo de estructura orgánica y de tamaño pequeña, posee una organización del trabajo de carácter más horizontal y descentralizado, en tanto las líneas de mando medias y el núcleo operativo poseen mayor facultad de toma de decisiones y existe menor control jerárquico. En cambio, ASOEM posee un tipo de estructura mecanicista y de mayor tamaño, cuya organización del trabajo se presenta como más

verticalista, en la medida en que existe una mayor centralización de la toma de decisiones y una mayor supervisión.

2.1.2. División sexual del trabajo sindical

Dado que en este capítulo nos dedicamos a caracterizar el trabajo sindical, la manera en que el mismo se organiza constituye un aspecto fundamental en dicha caracterización. En ese sentido, entendemos que la división social del trabajo se asienta sobre las líneas de género demarcadas por la división sexual (Ariza & de Oliveira, 1999), es por ello que aquí incluimos este apartado relativo a la división sexual del trabajo sindical.¹¹⁰ Además de una división social y técnica del trabajo sindical, se advierte una división sexual del mismo que atraviesa la organización tanto horizontal como verticalmente, es decir, que se observa una segregación horizontal y vertical (Hirata & Kergoat, 1997).

En ASOEM, los cargos de mayor poder como la secretaría General, Adjunta y de Finanzas están a cargo de varones de la vieja guardia, al igual que la secretaría Administrativa y de Recursos Humanos, que, si bien no constituye a priori una de las áreas de mayor peso político, la persona que ocupa dicho cargo lleva adelante las negociaciones salariales con las localidades pequeñas, ubicándolo en un alto rango de poder. Es decir, que la división social del trabajo sindical está atravesada por el género, en la medida en que los varones ocupan los puestos de mayor poder. Inclusive, se trata de varones mayores de 50 años, lo que da cuenta que no solo opera la variable de género sino también la de generación (Mannheim, 1993; Bourdieu, 1990; 2014). Los varones menores de 50 años se encuentran relegados a otras funciones de menor poder dentro de la estructura sindical.

Por su parte, las mujeres de ASOEM se encuentran, por lo general, confinadas a áreas históricamente feminizadas, vinculadas a tareas típicamente femeninas y con menor peso político dentro del juego de poder sindical (como ser acción social, deportes y turismo, formación, género). De esta manera, el género atraviesa la división técnica del trabajo, en la medida en que hay actividades que están feminizadas y otras que están masculinizadas. Como lo evidencia el fragmento siguiente, son las mujeres las que se

¹¹⁰ En el capítulo siguiente ahondaremos en torno a las desigualdades de género que se presentan en el trabajo sindical.

involucran con los temas de género, por ejemplo, en lo que respecta a la organización de la conmemoración del día de la mujer trabajadora:

El 8M lo armamos en el grupo de mujeres dirigentes, secretarias, y las que estamos como... Así le pusimos, dirigentes, digamos, porque son las secretarias y las que estamos como responsables de áreas (mujer, subsecretaria de Géneros y Diversidad, ASOEM).

Si observamos la división sexual del trabajo de acuerdo con la posición jerárquica, vemos que quienes realizan las tareas operativas (como por ejemplo la atención a afiliadxs, el registro de la misma, la actualización de la agenda del área) son en mayor medida mujeres que revisten el rol de colaboradoras y empleadas del gremio.

Si bien lxs colaboradorxs son quienes tienen mayor carga de trabajo operativo, en el fragmento a continuación se observa una suerte de “maternización” por parte de una secretaria mujer a sus colaboradores varones, tal como advierte Cid Aguayo (2012):

Tengo mis dos colaboradores que me ayudan, pero ellos... por ejemplo, hoy le hice un cronograma a ellos para que ellos tengan todo lo que tienen que hacer paso a paso (mujer, secretaria de Deportes, ASOEM).

En lo que respecta a ADUL, dos de los puestos de mayor poder están a cargo de varones: la secretaría General y la secretaria Gremial y Asuntos Previsionales. Asimismo, son estas personas las que se ocupan, en mayor medida, de la visibilización de las actividades gremiales y medidas de fuerza en los medios de comunicación, lo que enriquece su capital sindical. Finalmente, encontramos que la secretaría de Formación, un área feminizada por asociarse a un trabajo de cuidado, está a cargo de una mujer.

Sin embargo, tanto en ASOEM como en ADUL podemos señalar algunos contrapuntos en relación a la división sexual del trabajo sindical. En ASOEM, la excepción a la regla lo constituye la secretaria Gremial, quien es también secretaria de Coordinación, es decir, es quien coordina todas las secretarías que integran la comisión directiva. Los roles que esta persona reviste conllevan una importante carga de poder, que se traduce en la construcción de su imagen política y capital sindical, dado que como tal participa de las reuniones paritarias con la parte empleadora, tiene una relación muy próxima con el secretario general, y oficia de puente entre las secretarías y el secretario general. Como contrapartida, el ejercicio del rol en calidad de secretaria de Coordinación

implica el seguimiento y supervisión de cada área al interior del gremio, lo que implica en ocasiones la mediación en resolución de conflictos y problemáticas en general que surjan de cada secretaría.¹¹¹ Este rol reviste se asemeja, así, al de *bridge leader* propuesto por Robnett (1996).

En ADUL encontramos algunas prácticas disruptivas en relación a la división sexual del trabajo según función. La Secretaría de Finanzas y Administración, por lo general masculinizada, está a cargo de una mujer. Esta función reviste un poder político por el manejo de dinero que implica, que normalmente es asignado a los varones. Como señala Godinho Delgado (2022), “el dinero circula por las secretarías que manejan los varones”, lo que produce que las sindicalistas encuentren resistencias al momento de solicitar recursos, lo que no se advierte para el caso de ADUL.

Por otro lado, como se ha indicado en un capítulo anterior, este gremio siempre procuró componer la secretaría general y adjunta en términos de paridad. Actualmente, el secretario General es un varón y la Secretaría Adjunta es desempeñada por una mujer. Asimismo, el área de acción social, que suele ser feminizada, en ADUL está ocupada por un varón. En lo que respecta a la Secretaría de Derechos Humanos, Género e Igualdad de Oportunidades, si bien el secretario titular es un varón, está abocado a las cuestiones de derechos humanos, mientras que es la suplente quien se dedica a las cuestiones de género. También en ADUL se constata que son las mujeres las que se ocupan de llevar adelante las acciones y políticas en materia de género.

2.2. “Pones un pie en el sindicato y se terminan tus derechos laborales”. Sobre las condiciones de trabajo

En este apartado abordaremos las condiciones de trabajo sindical, considerando el tiempo de trabajo, los límites de la jornada laboral, las fronteras difusas del trabajo sindical, la remuneración y el lugar físico de trabajo. Esta descripción nos permitirá tener una aproximación en torno a cómo se presenta el trabajo sindical, y entender de qué manera se articula con otros tipos de trabajo como el reproductivo y el que se

¹¹¹ En lo que respecta a la resolución de conflictos al interior del sindicato, se espera en primera instancia que las partes involucradas puedan resolver autónomamente, pero caso de ser necesaria una intervención la primera que opera es la secretaria de coordinación, solo en última instancia lo hace el secretario general.

realiza en el puesto de trabajo (para los casos de sindicalistas que no cuentan con licencia gremial).

2.2.1. “Estamos sobrecargados de obligaciones”. Sobre el tiempo de trabajo sindical

El tiempo dedicado al trabajo sindical se encuentra determinado por algunos aspectos vinculados con la organización gremial y su forma de funcionamiento. Entre ellos, el más importante es el goce de la licencia gremial, dado que es lo que le permite a lxs sindicalistas relegar o reemplazar tiempo en su puesto de trabajo para dedicarse a las tareas gremiales. Esto opera de una manera distinta en los sindicatos bajo estudio; en ASOEM, todxs lxs secretarixs poseen licencia gremial, de manera que tienen una dedicación plena al gremio. Como manifiesta unx de lxs entrevistadxs:

Cuando yo vine al sindicato era tres días por semana dos horas, y ahora más o menos tengo que poner una carpa acá (varón, secretario Adjunto, ASOEM).

Un caso particular es el de quienes revisten el rol de subsecretarixs y colaboradorxs en ASOEM,¹¹² dado que no cuentan con licencia gremial, por lo que a su jornada diaria en el puesto de trabajo suman la de trabajo sindical. La jornada laboral del empleadx municipal está establecida en el Estatuto para el Personal de las Municipalidades y Comunas de la Provincia de Santa Fe (Ley provincial N.º 9286), el cual dispone la dedicación horaria según la categoría que corresponda.¹¹³ Lxs trabajadorxs comprendidxs entre las categorías 1 y 8 deben cumplir 30 horas semanales, mientras que lxs comprendidos entre las categorías 9 y 24 deben cumplir 39 horas semanales. En función de ello, a la jornada municipal -que oscila entre las 6 y las 8 horas diarias según el caso- se adicionan alrededor de 4 horas diarias de trabajo en el sindicato, lo que en suma constituye una jornada de entre 10 y 12 horas en total.

En lo que respecta a ADUL, solo tres personas gozan de la licencia gremial, entre las cuales, el secretario general.¹¹⁴ En su caso, por propia decisión, se trata de “media”

¹¹² Las características que revisten lxs colaboradorxs fueron repuestas en el capítulo 2.

¹¹³ Dicho Estatuto establece un total de 24 categorías y 7 agrupamientos (Administrativo, Profesional, Técnico, Hospitalario – Asistencial, Sistema de Computación de Datos, Mantenimiento y Producción y Servicios Generales). La distribución de las categorías se hace entre personal de ejecución, personal de supervisión y personal superior, y difiere según el agrupamiento del que se trate.

¹¹⁴ Como se indicó en el capítulo 2, el convenio colectivo de trabajo de docentes universitarixs contempla licencia gremial solo para la Secretaría General, o bien para el miembro que la comisión directiva

licencia, es decir, que la mitad de las horas correspondientes a su cargo están licenciadas para ejercer el cargo sindical. Por otra parte, las particularidades que caracterizan la docencia universitaria dificultan que lxs dirigentes tomen esa licencia completa, dado que están sujetos al mecanismo de evaluación periódica individual establecido por el CCT, más conocido como “reválida”. En la UNL, dicha evaluación se realiza cada 7 años en caso de profesorxs titulares, asociados y adjuntos, y cada 5 años para lxs docentes auxiliares. Allí lxs profesorxs deben dar cuenta de su trabajo académico. Si obtienen un dictamen negativo, deben someterse a una nueva evaluación, luego de la cual, si también resulta negativa, se abre un concurso público para cubrir dicho cargo. Es decir que lxs docentes concursados no gozan de estabilidad en su cargo.¹¹⁵

A estas especificidades que reviste el trabajo docente se suman las subjetividades de lxs profesorxs, quienes señalaron que no desean tomar la licencia gremial porque no quieren dejar de hacer el trabajo docente. En palabras de un entrevistado:

Considero que el gremio me pide mucho si me pide que saque licencia gremial, si yo estoy en la universidad porque me interesa ese trabajo, no porque quiero ser sindicalista antes, quiero ser las dos cosas (varón, secretario Gremial, ADUL).

Dadas estas características del sindicalismo universitario, la delimitación de la jornada sindical se torna escurridiza, en tanto lxs dirigentes de ADUL organizan su trabajo sindical en función de otras actividades que desempeñan. Entonces, el tiempo de trabajo sindical se vuelve flexible, lo cual es posible gracias a: 1) que buena parte del mismo se realiza de forma remota en este gremio, en horarios disgregados y atomizados, y 2) que no existe una rutina rígida en ninguno de los dos trabajos (a excepción de las horas frente al aula que demanda la docencia). Como se refleja en el relato de nuestrxs interlocutorxs:

Cuando hay una agenda muy cargada, a veces el tiempo que uno está acá [la sede sindical] no es suficiente para resolver todo, ni mucho menos, y a veces el tiempo que está acá no solamente te alcanza, sino que además me da tiempo para

designe. Sin embargo, ADUL ha negociado con la universidad el otorgamiento de dos licencias con goce de sueldo adicionales. Se trata de las licencias correspondientes al secretario Gremial y Asuntos Previsionales y a una colaboradora que ocupa un cargo de representación en la CTA-A.

¹¹⁵ La estabilidad es un rasgo que caracteriza el empleo público, de acuerdo con la Ley Marco de Regulación de Empleo Público Nacional N.º 25.164.

poder hacer cosas de otro lugar” (varón, secretario Gremial y Asuntos Previsionales, ADUL).

Estamos sobrecargados por las obligaciones. Yo también, nunca tuve licencia gremial, entonces a veces he tenido que robar tiempo al trabajo o dejar de trabajar para venir acá (varón, secretario de Acción Social, ADUL).

Estos fragmentos de entrevista reflejan, por un lado, la organización flexible del tiempo laboral en el puesto de trabajo y en el gremio, y por otro, la trampa de la flexibilidad,¹¹⁶ es decir, la incidencia que tiene dicha flexibilidad en la carga total de actividades, representando una sobrecarga laboral. El carácter elástico de los tiempos de trabajo tensiona la idea de una jornada laboral delimitada, en tanto la maleabilidad nunca representa una disminución en la jornada laboral.

Finalmente, una cuestión relevante que emerge del análisis del trabajo sindical en ADUL se vincula con la disponibilidad de profesorxs para implicarse en el trabajo sindical. En ese sentido, se observa que la mayoría de las personas involucradas son docentes con vasta trayectoria, en muchas ocasiones ya jubiladxs que, por tener mayor disponibilidad horaria, eligen dedicarse al sindicalismo:

[Hacer sindicalismo] **es una entrega muy grande**. Yo la puedo hacer porque estoy jubilada en una parte (mujer, secretaria de Finanzas y Administración, ADUL).

De esta manera, se advierte tanto la dedicación que implica hacer sindicalismo, como la disponibilidad de tiempo que habilita la jubilación para dedicarse a dicha actividad, más aún considerando el nivel de sobrecarga que representa para lxs trabajadorxs en actividad. Este relato evidencia que el trabajo sindical está imbuido de la ética de la dedicación en tanto se asocia al sacrificio y a la entrega (Ihaddadene & Yon, 2023).

2.2.2. El día sin fin. Sobre los límites de la jornada laboral

Entrevistadora: ¿Y cuándo termina tu jornada de trabajo?

Entrevistadx: Bueno, cuando me acuesto

¹¹⁶ Retomamos esta metáfora de Lione (2025) para dar cuenta que, en el caso de nuestrxs entrevistadxs, la flexibilidad en sí misma no constituye necesariamente un aspecto positivo. Aunque pueda presentar algunas ventajas, también presenta desventajas tales como agotamiento físico y moral, complejidad de la planificación del tiempo, vida a contratiempo (Lallement, 2007).

(varón, secretario de Cultura y Derechos Humanos, ASOEM)

Un aspecto transversal a los gremios estudiados y a lxs sindicalistas entrevistadxs es la larga extensión que presenta la jornada laboral. En el caso de quienes no gozan de la licencia gremial, dicha extensión está dada por el cúmulo de los trabajos que llevan adelante. No obstante, más allá del goce de dicha licencia, el día de trabajo se presenta como ilimitado, en parte porque los límites de la jornada de trabajo sindical se ven desdibujados. Como señala unx de lxs entrevistadxs:

Anoche eran las 12 y media de la noche, todavía seguía armando [el proyecto] con una compañera que me llamó (mujer, colaboradora, ADUL).

La dinámica de trabajo sindical, que requiere muchas veces estar disponible fuera del horario determinado para ello, produce que lxs sindicalistas deban realizar trabajo gremial en horarios fuera de lo común, ya sea respondiendo mensajes o llamadas, o resolviendo problemas que puedan surgir en cualquier momento.

En general, si bien lxs dirigentes manifiestan no tener un horario estricto de “entrada y salida” al trabajo, sí dan cuenta de que deben cumplimentar con cierta carga horaria por día, sobre todo en ASOEM.¹¹⁷ Allí, inclusive lxs colaboradorxs tienen una cantidad de tiempo semanal establecida que cumplimentar. En algunos casos, especialmente aquellxs dirigentes que realizan atención a lxs afiliadxs, se rigen por el horario de apertura y cierre de la sede sindical al público. Asimismo, el horario de salida de algunxs dirigentes depende del horario de finalización de las actividades que estén bajo su responsabilidad (por poner un ejemplo, el secretario de Cultura y Derechos Humanos debe aguardar a que finalice el Ciclo de Cine sobre Sindicalismo, alrededor de las 22hs, para retirarse a su casa).

En relación a la extensión del tiempo de trabajo sindical, lxs entrevistadxs apuntan que difícilmente se toman licencia por vacaciones, y aun cuando gozan de ellas, no pueden mantenerse totalmente al margen de lo que ocurre en el gremio. Por caso, unx de lxs entrevistadxs de ADUL manifiesta que “un desenganche pleno no hay” y advierte que hay cuestiones que no se pueden desatender inclusive cuando la universidad está en

¹¹⁷ No se ha podido constatar si existe algún lineamiento organizacional en relación a cumplimentar horarios de entrada y de salida o bien si se trata de una regla autoimpuesta. De todas maneras, ningunx de lxs sindicalistas debe registrar sus entradas y salidas a la sede gremial.

receso (el pago del sueldo a lxs empleadxs del gremio, por ejemplo). Esto se ratifica en el siguiente fragmento de entrevista:

Yo este año no me fui de vacaciones. ¿Me entendés? Pero porque tengo las presiones de que termina una cosa y empieza otra (mujer, secretaria de Deportes, ASOEM).

Para concluir, resulta significativo el comentario de unx entrevistadx, quien expresó que tuvo solo 7 días hábiles de vacaciones cuando le correspondía un mes:

Pones un pie en el sindicato y se terminan tus derechos laborales (varón, notas de campo, ASOEM).

A través de este oxímoron, que lxs sindicalistas replican a modo de chiste, damos cuenta de las representaciones que lxs dirigentes tienen en torno a sus condiciones de trabajo en el gremio. Este relato muestra también la manera en la que opera la ética de la dedicación (Ihaddadene & Yon, 2023) para sostener dichas condiciones de trabajo.

2.2.3. Las fronteras difusas del trabajo sindical

Como hemos dado cuenta en el acápite anterior, el goce de la licencia gremial constituye un aspecto clave en el tiempo dedicado al trabajo sindical y en la jornada total de trabajo. En ocasiones, la articulación entre el puesto de trabajo y el trabajo sindical se vuelve problemática por diversos motivos. En primer lugar, por la sobrecarga de trabajo que representa la presencia en dos lugares simultáneamente. Como expresa una de las dirigentes:

El primer año de secretaria yo lo trabajé acá [sindicato] y allá [municipalidad]. A partir del segundo le pedí al secretario general que **no daba más**. Y me dijo quédate acá, tranquila, y allá te ponen el código de “coso”.¹¹⁸ Pero estuve un año **quemada**. El primer año estuve quemada (mujer, secretaria de Deportes, ASOEM).

Esa sobrecarga laboral no solo representa una mayor carga en términos de tiempo de trabajo, sino también la superposición de diferentes lógicas laborales que rigen, por un lado, el gremio, y por el otro, la organización en que se inserta el puesto de trabajo:

¹¹⁸ El código que menciona la entrevistada refiere a un trámite administrativo a través del cual se licencia el cargo municipal con motivo de su desempeño gremial.

Es como que no puedo estar al cien en ninguno de los dos lugares [el sindicato y el lugar de trabajo] (varón, subsecretario de Asuntos Laborales del Sector Operativo, ASOEM).

Como muestra el fragmento de entrevista anterior, la imbricación a lo largo del día de distintas formas de trabajo constituye una sobrecarga en tanto implica responder a diversos objetivos organizacionales, vincularse con diversos públicos y equipos de trabajo, utilizar diferentes materiales de trabajo.

Asimismo, la asistencia a los puestos de trabajo implica una sobrecarga para lxs sindicalistas, dado que para sus compañeros representa la posibilidad de canalizar sus demandas sindicales directamente a través de ellxs:

Porque me agarran [...] los compañeros que me cruzan por el camino, todos me reclaman algo. Y no me largan. A veces trato de ni ir para allá [el lugar de trabajo] (varón, subsecretario de Asuntos Laborales del Sector Operativo, ASOEM).

Esta doble presencia que se señala en los relatos precedentes genera en lxs dirigentes cierto malestar o incomodidad, en tanto su participación sindical implica cierta desatención de las responsabilidades en el puesto (en este caso, en la municipalidad o la universidad), lo que acrecienta el volumen de trabajo para sus compañerxs. En ocasiones, ello se traduce en una llamada de atención por parte de unx superior o bien de lxs pares. Aunque no es la norma, como se advierte aquí:

Yo tuve una banca impresionante porque, como te digo, yo en ingeniería tenía licencia, pero en bioquímica no tenía licencia. Y me salía un no sé qué, no hay drama, alguien me cubría la clase, me cubría el examen, corregía por mí si yo me tenía que ir. Todas (porque éramos todas mujeres) muy comprometidas con el laburo gremial, todas [...] mis compañeras, siempre fueron de fierro en eso, en la cobertura (mujer, secretaria suplente de Derechos Humanos, Género e Igualdad de Oportunidades, ADUL).

El acompañamiento y la comprensión por parte de lxs compañerxs (docentes o municipales) se vuelve un aspecto central en el desempeño de la actividad gremial y en la construcción de un proyecto colectivo como lo es el sindical.

2.2.4. “Me pagan por hacer esto” que “es para los demás, no tanto para vos”. Sobre la remuneración¹¹⁹

En Argentina no existe regulación a nivel nacional en torno al pago de una remuneración específica por el ejercicio de un cargo sindical. La Ley de Asociaciones Sindicales N.º 23.551 prevé la licencia gremial sin goce de haberes, por lo que las personas que ocupan cargos representativos en asociaciones sindicales con personería gremial tienen derecho a dicha licencia, a la reserva del puesto y ser reincorporadas al finalizar el ejercicio de sus funciones.

Tanto el Convenio Colectivo de Trabajo de docentes universitarixs en el que se encuentra amparado ADUL como la Ordenanza N.º 8527 que dispone el Estatuto para el Personal Municipal establecen, asimismo, el derecho al goce de la licencia gremial. Cabe señalar que, de las personas entrevistadas durante el trabajo de campo que gozaban de licencia gremial, en todos los casos se trataba de una licencia con goce de haberes.

Como se señaló en un apartado anterior, todxs los secretarixs de ASOEM cuentan con licencia gremial, gracias a lo cual perciben un ingreso por su labor sindical. Asimismo, perciben adicionalmente una cierta cantidad de dinero en concepto de “gastos de representación”. No hemos podido conocer el monto exacto que percibe cada dirigente, no obstante, de acuerdo con las entrevistas realizadas, observamos que dicho monto varía un tanto discrecionalmente, en función del cargo y de la posición jerárquica dentro del sindicato.

Por su parte, lxs colaboradorxs de ASOEM no cuentan con ningún tipo de licencia gremial. Para ellxs existen dos mecanismos de remuneración, a saber: mediante el concepto de gastos de representación, o bien, a través de facturación por prestación de servicios al gremio.

En el caso de la comisión directiva de ADUL, como se mencionó anteriormente, solo tres personas cuentan con licencia gremial (“media”, en el caso del secretario general). El resto de lxs dirigentes no percibe una remuneración por su labor gremial.

Frente a la pregunta por la retribución de su labor gremial, algunxs dirigentes señalaron que se “sienten útiles”, sobre todo aquellxs que revisten la condición de jubiladxs. El

¹¹⁹ Aquí es importante señalar que la guía de preguntas de la entrevista no incluyó inicialmente el interrogante en torno a la remuneración. Se trató de un aspecto que fue emergiendo en las conversaciones con nuestrxs interlocutorxs.

hecho de que participen personas retiradas en la comisión directiva de ADUL posibilita, por un lado, aminorar el impacto de la jubilación en sus subjetividades, dado que el cambio en sus rutinas de trabajo suele ser importante en términos de volumen de trabajo y dedicación horaria, y por otro, que estas personas motoricen el sindicato en un contexto en el que se dificulta encontrar personas que se dediquen a esta labor. La participación sindical se presenta, en este caso, como una manera de organizar el tiempo, dada la desestructuración del mismo que se produce frente a la ausencia de trabajo remunerado (Lazarsfeld, Jahoda, & Zeisel, 1996).

2.2.5. Multilocalización. Sobre el lugar de trabajo

Si bien tanto ADUL como ASOEM poseen una sede sindical donde se prevé que se lleve a cabo la mayor parte de las actividades, el lugar de trabajo para lxs dirigentes difiere según el gremio y las responsabilidades a cargo.

Asimismo, dadas las características del trabajo sindical, que requiere ocasionalmente que parte del mismo sea efectuado en otros lugares que no son la sede sindical, el lugar de trabajo es flexible. Esto sucede, por ejemplo, cuando hay medidas de fuerza, reuniones paritarias o cuando se participa de reuniones en otras organizaciones sociales, políticas o sindicales. Además, para algunxs de lxs dirigentes el trabajo sindical requiere viajar frecuentemente a otras ciudades. En el caso de ADUL, el secretario General lo hace semanalmente a la ciudad de Buenos Aires, dado que tiene un cargo de representación en la CONADUH que lo obliga a trasladarse a Capital Federal. Otrxs dirigentes viajan por ADUL, pero no con la misma frecuencia, es el caso de lxs congresales por ADUL en CONADUH, por ejemplo. En ASOEM, por caso, algunxs dirigentes viajan frecuentemente a las localidades que se encuentran bajo su jurisdicción y para participar de encuentros de la Alianza Intersindical y de la CTMRA.

En lo que respecta a ADUL, sus sindicalistas realizan buena parte del trabajo sindical remotamente, aunque unas pocas personas asisten sistemáticamente a la sede (aunque no diariamente), a saber: el secretario General, el secretario Gremial y Asuntos Previsionales y el secretario de Acción Social. En contraposición, lxs sindicalistas de ASOEM resultan más asiduos a su sede sindical, salvo las excepciones mencionadas más arriba.

3. Recursos que se movilizan en el trabajo sindical

En función de la operacionalización del concepto de trabajo sindical presentada en el capítulo 1 de esta tesis, la identificación de los recursos (materiales, simbólicos, discursivos, sociales, etc.) que se ponen en juego constituye una dimensión central para su abordaje y su estudio. A continuación, se presentan los recursos que son movilizados por lxs sindicalistas, distinguiendo entre recursos materiales y saberes y destrezas.

3.1. Recursos materiales: cuáles son y cómo se distribuyen

Un primer aspecto que corresponde señalar es que lxs entrevistadxs han manifestado contar con las condiciones materiales necesarias para llevar adelante su trabajo sindical. Lo que suele aparecer como carencia, en ocasiones, es la fuerza de trabajo, en el sentido de que contar con una mayor cantidad de personas les permitiría desarrollar de una mejor manera su labor. Esto se vincula con el nivel de sobrecarga con el que lidian lxs dirigentes sindicales, ya señalado en un apartado anterior. Además, contar con más personas que realicen trabajo sindical posibilitaría que lxs dirigentes se enfoquen en las tareas que corresponden a su área.

A continuación, se describirán cuáles son los recursos materiales que emplean lxs funcionarixs sindicales. Si bien existen algunas diferencias entre los gremios analizados, se observa que tanto lxs sindicalistas de ASOEM como de ADUL cuentan con una sede ubicada estratégicamente cerca del palacio municipal y del Rectorado de UNL respectivamente, donde suelen llevarse a cabo las reuniones paritarias y ciertas medidas de lucha. Estas sedes incluyen oficinas equipadas con escritorios, sillas y muebles para el guardado de archivo, cocina, baños, salas de capacitación y salas de reunión.

El principal recurso material que utilizan lxs sindicalistas es el teléfono celular. Es el dispositivo que les permite, en cualquier lugar y en todo momento, estar conectadxs tanto con el resto de lxs sindicalistas como con sus representadxs. En la mayoría de los casos lxs funcionarixs sindicales utilizan un celular propio, aunque algunxs poseen un móvil institucional o bien reciben el pago de la línea telefónica por parte del gremio. La disponibilidad de este recurso brindado por parte del gremio depende de la posición jerárquica (es decir, que solo pueden gozar de este recurso las cumbres estratégicas y líneas medias) y de la función desempeñada (aquellas áreas que tienen un mayor

contacto con lxs afiliadxs). La responsable del área de género de ASOEM señala al respecto:

Siempre lo que quise, o sea, lo que voy a pelear en un momento si yo sigo como responsable del área, es que me den un teléfono institucional, porque consultan todo el tiempo por situaciones, que mandan foto de una denuncia, foto de lo que le notificaron, qué sé yo. Y yo no lo quiero tener en mi teléfono personal (mujer, subsecretaria de Géneros y Diversidad, ASOEM).

Entre otros recursos materiales provistos por el gremio, encontramos también que utilizan computadora, impresora, conexión a internet, acceso a la nube (Google Drive), objetos de librería (carpetas, biblioratos, lapiceras y lápices, cuaderno, agenda, papel). En ASOEM, el área de deportes cuenta con materiales deportivos, mientras que el área de comunicación dispone de cámaras y elementos de imagen institucional como banners. Para las medidas de fuerza y las movilizaciones, los gremios cuentan con pecheras y banderas que portan sus colores y logotipos.

Otro recurso material importante que han mencionado lxs dirigentes es el pago de viáticos y gastos de traslado y alojamiento en ocasión de viaje por motivo del gremio. En el caso de ASOEM no es tan frecuente como en el de ADUL, dada la participación de sus representantes en organizaciones sindicales de segundo y tercer grado. De acuerdo quien viaje y con qué motivo, los costos corren por cuenta del gremio o bien de la federación o la central, según corresponda. Principalmente, es la cumbre estratégica la que goza de este recurso, sin embargo, a veces alcanza a los mandos medios.

Como fue señalado previamente, la diferencia de tamaño entre las organizaciones estudiadas se ve reflejada en la disposición de medios económicos para llevar adelante su trabajo. Mientras que ASOEM reportó erogaciones de alrededor de 1.100 millones de pesos para el periodo 2023, ADUL había reportado 26 millones de pesos para el periodo 2021-2022.^{120 121} Esta diferencia en el volumen de gastos, y consecuentemente, de ingresos, está dada por dos factores. Por un lado, por la cantidad de trabajadorxs que representan y la cantidad de afiliadxs que realizan los aportes sindicales a la institución.

¹²⁰ No contamos con datos de ambos gremios provenientes del mismo periodo fiscal. No obstante, consideramos que las cifras recuperadas son ilustrativas para dar cuenta de la diferencia de recursos económicos disponibles.

¹²¹ Según los reportes efectuados por ambos gremios, los ingresos económicos que obtienen son utilizados para sostener la estructura gremial (gastos corrientes, personal empleado, gastos de representación) como para llevar adelante sus políticas sindicales. La diferencia en el volumen de dinero declarado radica en el tamaño de la estructura gremial, la cantidad de políticas que llevan adelante y el alcance de las mismas.

Por otro, por el porcentaje que deducen de los salarios en calidad de aportes; mientras que ASOEM recauda el 3% del sueldo de sus representadxs, ADUL recaba el 1%.

En función de ello es que lxs sindicalistas de ASOEM, además de los bienes mencionados, tienen a disposición movilidad institucional, inclusive disponen de un chofer que lxs dirigentes pueden solicitar. Más allá de esto, varixs sindicalistas tanto de ASOEM como ADUL manifestaron que utilizan su auto propio para trasladarse y trasladar material de trabajo. En ASOEM, la movilidad institucional es limitada en términos de cantidad de rodados en relación a la cantidad de personas que pueden demandarla, por lo que hay un orden de prioridad en el uso. Lxs principales destinatarixs de este recurso son la secretaría General, la secretaría Gremial, y la secretaría de Relaciones Laborales, cuyos integrantes frecuentemente realizan visitas a las dependencias municipales dados los objetivos de su área.

Asimismo, la comisión directiva de ASOEM percibe un dinero en concepto de gastos de representación, tal como se señaló más arriba. El monto de dicho concepto depende de la función desempeñada como de la posición dentro de la estructura gremial.

Lxs entrevistadxs de ADUL señalaron dos cuestiones que resulta interesante destacar aquí. Por un lado, para evitar reforzar la estigmatización que rodea la figura del sindicalista (burócrata, acomodado, que vive del sindicato), lxs sindicalistas se resisten a recibir bienes provistos por el gremio para llevar adelante el trabajo sindical.¹²² Por otro lado, resulta ser algo habitual el hecho de que sindicalistas tengan que poner dinero de su bolsillo para pagar gastos derivados de su trabajo sindical.

3.1.1. El reparto de los recursos materiales desde una perspectiva de género

Si bien los criterios de distribución de los recursos materiales institucionales se basan fundamentalmente en la jerarquía organizacional y en la función desempeñada, corresponde realizar algunos señalamientos en clave de género que emergieron a lo largo del trabajo de campo.

En primer lugar, la secretaria de Deportes de ASOEM manifiesta que “usurpa” la oficina de otro secretario. Frente a la pregunta “¿qué pedirías para mejorar tu desempeño sindical?”, respondió:

¹²² Estas prácticas están alineadas con un aspecto de la cultura organizacional de ADUL vinculado a la tradición sindical anti-corporativista (ver capítulo 2).

Y el espacio, el espacio, un espacio. Yo lo pedí cuando empecé como secretaria, pero no se dio. Un espacio para trabajar en el campo recreativo pedí yo. Para empezar a trabajar desde ahí el deporte. Que es el lugar donde yo más estoy y donde me podría sentir más cómoda y donde podría planificar otras cuestiones. Eso lo pedí hace mucho tiempo y no se dio. Y también los elementos de la secretaria. Nosotros tenemos... todo esto es de [secretario de Administración]. **Nosotros nunca tuvimos desde que empecé en la secretaria nada nuestro.** Salvo ese mueble prestado. Después no tengo mis elementos. Todas las otras secretarías tienen su lugar, con sus computadoras, con sus elementos, con sus llaves, con sus cosas... (mujer, secretaria de Deportes, ASOEM).

Por su parte, frente a la misma pregunta, la secretaria de Acción Social y Personas Mayores de ASOEM respondió:

Quiero pedir una, una, firmo acá, que, por favor, que **necesito una oficina más grande** (a forma de chiste). No, bien, digo, también, tengo una oficina chica, **quisiera una oficina más grande para que esté todo mi equipo**, por lo menos, o que [la pasante que trabaja en la misma área] esté un poco más cerca mío (mujer, secretaria de Acción Social y Personas Mayores, ASOEM).

Como se puede percibir en este fragmento, la entrevistada se encuentra trabajando en una oficina pequeña, que comparte con otra persona por la tarde, y parte de su equipo de trabajo se encuentra en otro espacio.

Finalmente, la subsecretaria de Géneros y Diversidad de ASOEM manifiesta que cuenta con poco personal para llevar adelante sus tareas. Se trata de solo una persona, que se encuentra en situación de precariedad laboral dado que no es planta permanente (es pasante en la municipalidad),¹²³ lo que presenta ciertas restricciones al momento de distribuir la carga de trabajo:

Ahora es como que estoy tomando yo todo, pero por el hecho de que yo ahora soy de planta, soy responsable de coordinar. [Mi compañera] es practicante, hay gente alineada políticamente [...] Ella es empleada municipal, practicante, y está hace un año, como que tampoco tiene tanta antigüedad, y está colaborando, entonces como que con ella coordino acciones más internas. Es por un hecho de

¹²³ Las particularidades que reviste la condición de pasante fueron repuestas en el capítulo 2.

también, cuidarla, ella tiene que lograr su estabilidad (mujer, subsecretaria de Géneros y Diversidad, ASOEM).

Estos fragmentos de entrevistas permiten ver la manera en la que se entrelaza la condición de género con la función que llevan adelante las mujeres entrevistadas. Se trata de áreas dentro del sindicato que, si bien no están relegadas explícitamente, presentan ciertas carencias en términos de disponibilidad de recursos. Por el contrario, las secretarías generales, en ambos casos ocupadas por varones, cuentan con espacios de trabajo más amplios y una mayor disposición de recursos. El secretario General de ASOEM posee además seguridad personal (una persona que está permanentemente afuera de su oficina y una persona que lo acompaña en ocasión de eventos fuera de la sede sindical), movilidad institucional y chofer a disposición.

3.2. “Ninguno nació sindicalista”. La acumulación y movilización de saberes

Siguiendo los planteos de Bustamante Farjado (2018), el trabajo sindical implica la movilización de un saber hacer, es decir, la aplicación y adaptación de ciertos recursos acumulados a diferentes contextos y situaciones. En este apartado abordaremos, entonces, los conocimientos que lxs sindicalistas ponen en juego en el trabajo sindical, los cuales tienen diversos orígenes, a saber: la militancia, la participación sindical, la formación disciplinar y la experiencia laboral.

3.2.1. El “training militante”

De las conversaciones con lxs entrevistadxs encontramos que algunxs sindicalistas tienen un “acumulado de militancia”, un “training militante”, o, en otras palabras, “varias capas de experiencia militante”. Con estas expresiones lxs dirigentes sindicales remiten a un capital militante, que refiere a saberes aprehendidos en experiencias anteriores de activismo, sea en organizaciones sociales, políticas, gremiales o comunitarias. En menor medida, el activismo en organizaciones estudiantiles, tanto en la escuela media como en la universidad, y la participación en comunidades religiosas y de caridad, constituyen experiencias que lxs entrevistadxs señalan como significativas en su formación política.

Advertir los conocimientos adquiridos en la experiencia militante resulta complejo, tanto para lx investigadorx como para lx interlocutorx, dado que se trata de un “conocimiento que no existe escrito” (mujer, secretaria de Finanzas y Administración, ADUL). Sin embargo, se han podido identificar algunos saberes aprendidos en la práctica militante. Entre ellos, el discernimiento para reconocer los problemas que requieren atención prioritaria, como expresa unx sindicalista:

Ese ojo para individualizar cuál es el problema, cuál es la prioridad, porque en el mundo del trabajo los problemas son todos, pero individualizar la prioridad, y empezarlo y terminarlo hasta alcanzarlo (mujer, secretaria de Finanzas y Administración, ADUL).

También hay aprendizajes vinculados con los modos de actuar y de expresarse, de llevar adelante las discusiones, de negociar, de entender la manera en la que funciona la organización en la que se participa, como también las instituciones que forman parte del entramado sociolaboral en el que se encuentra insertx. Como lo reflejan los fragmentos siguientes:

He sido, soy muy vehemente, los años después te van corrigiendo, en la práctica y en no querer chocarte dos veces con la misma puerta. Para algunas cosas está bien la exacerbación y para otras no, para otras no *garpa*, sería, sobre todo en una negociación, en lugares donde hay que ir a componer, en lugares donde hay que ir a hacer un trabajo más delicado, casi de relaciones públicas, más que confrontación (mujer, colaboradora, ADUL).

[La participación en el Sindicato de Trabajadores de la Educación de Santa Fe] para mí significó un aprendizaje. Yo ahí tenía, visualizaba, digamos, cómo era la estructura burocrática educativa de la provincia, ministerio, secretarías, etcétera, la estructura de las instituciones, de los colegios, digamos, de acá, de Rosario, de qué localidades. También la cuestión de las trayectorias de las docentes que eran líderes gremialmente (mujer, colaboradora, ADUL).¹²⁴

Por último, existen algunos aprendizajes vinculados con la importancia de la acción política y el ejercicio de una lectura crítica frente a las disputas y posiciones políticas:

¹²⁴ La entrevistada refiere a una organización sindical que hoy día ya no existe, de la cual ella había formado parte.

No importa el partido político que esté. Son derechos que trascienden los partidos. Y eso es un aprendizaje. ADUL es a rajatabla con eso. No importa que vos seas peronista, pero tenés que ir a decirle a un peronista que te está quitando derechos. Y eso lo teorice [militando] en derechos humanos (mujer, secretaria de Finanzas y Administración, ADUL).

En algunos casos, el núcleo familiar ha funcionado como el espacio en el que algunos sindicalistas obtuvieron sus primeros aprendizajes sobre prácticas militantes. De esta manera, padres y madres involucrados en partidos políticos o en trabajos comunitarios construyeron los cimientos sobre los cuales edificarían sus carreras sindicales lxs gremialistas:

Mi vieja nos daba los volantes, serían los folletos, y nosotros salíamos a repartir, siempre repartiendo en todos lados nosotros, caminando (varón, secretario de Relaciones Laborales, ASOEM).

Mi mamá es militante radical, y nosotros mamamos la militancia de mi mamá desde chicas, o sea, nosotros teníamos cinco años, nos subíamos a una traffic y nos íbamos y militábamos, y ella iba barrio por barrio, entonces yo a eso, la militancia sindical la tengo de lo que fue la política partidaria con mi mamá (mujer, subsecretaria de Formación Profesional, ASOEM).

Mi papá hablaba en la mesa de las cosas del sindicato. Yo no entendía nada. Pero yo sabía que mi papá, además de su vida laboral, tenía esa tarea (colaboradora, ADUL).

De esta manera, los hogares de lxs gremialistas constituyeron un caldo de cultivo militante para la conformación de una vocación política, que resulta “una condición favorable para llevar adelante la actividad sindical” (varón, secretario de Derechos Humanos, Género e Igualdad de Oportunidades, ADUL).

Como se ha podido advertir, las experiencias de activismo sindical también alimentan la construcción de un capital militante. En el apartado a continuación se profundizará sobre aquellos saberes obtenidos a lo largo de sus trayectorias sindicales.

3.2.2. “El sindicato es como una universidad, es continua formación”

Como ya fue señalado por Yon (2020), el trabajo sindical es en sí mismo formativo, aunque los conocimientos requeridos pueden provenir de otros espacios fuera de la esfera gremial. Estos conocimientos son de diverso tipo: jurídicos, políticos, sociales y económicos, hasta competencias orales, de escucha y de dirección (Fillieule, Monney y Rayner, 2019). Esto se refleja en la narrativa de lxs entrevistadxs, quienes señalan que el propio sindicato es un lugar de aprendizaje permanente. Entre los saberes aprendidos destacan los siguientes: a) el desarrollo de la escucha activa que posibilita identificar el problema planteado por lx interlocutorx, gracias a la experiencia en atención a lxs afiliadxs; b) el desarrollo de la planificación; c) la apropiación de conocimientos sobre normativas, procedimientos administrativos, estructura salarial; d) el desarrollo de habilidades para hablar en público, frente a grandes audiencias; y e) el desarrollo de un perfil político-sindical.

Frecuentemente, lxs entrevistadxs señalaron la importancia de haber tenido un “mentor” para llevar adelante el trabajo sindical, es decir, unx dirigente con experiencia en la materia que lxs ha orientado en el desempeño como sindicalista. Por lo general, quien reviste el papel de mentor es quien lleva o ha llevado adelante la secretaría general, aunque en ocasiones también offician de mentorxs lxs antecesorex del área. A diferencia de lo que plantean Ledwith *et al* (1990), la importancia de este “mentoreo” ha sido identificada tanto en el relato de varones como de mujeres.

Por otro lado, la participación en instancias propuestas por otras organizaciones sindicales permite conocer qué es lo que se hace en otros espacios en torno a un tema determinado, abriendo el abanico de opciones en miras a resolver las problemáticas que se presentan en el gremio. Como lo demuestran los extractos a continuación:

Se trabajan todas cuestiones sindicales. Ahí, por ejemplo, se dividen en grupos y trabajas [...] Lo que está bueno de esos cursos son las reuniones con tus pares, con tus compañeras, con tus compañeros. Cada uno va exponiendo y contando situaciones donde de ahí vas sacando las herramientas. De la forma de resolver del otro, de las problemáticas que tuvieron los demás y cómo fueron solucionando o no. O vas viendo algunas problemáticas, y decís, yo haría tal cosa, y decís, acá nosotros, nosotras, trabajamos así estas cuestiones, entonces nos evitamos estos temas. Y vas viendo, y de alguna manera, sistematizando el trabajo. Eso te lleva mentalmente a eso. Cuando vos vas trabajando y vas viendo

lo que hacen las demás personas, es como que vos **sistematizás tu forma de trabajo** (mujer, secretaria Adjunta, ADUL).

Aprendí mucho de la conversación, de ver cómo se mueven otros sindicatos, de cómo se construyen esos sindicatos, de cómo se resuelvan los conflictos, aprendí mucho. Y los aprendí ocupando el lugar de conducción (varón, secretario General, ADUL).

Nosotros no vamos a hacer crecer el gremio si no tenemos un contacto fluido con todos los sindicatos, porque ahí aprendemos, **hay sindicatos que saben más que nosotros**, a pesar de que nosotros somos universitarios, la cuestión esa, nosotros padecemos situaciones de violencia en el mundo del trabajo que no las vemos, y entonces ¿cómo se empezaron a ser visibles para nosotros? Porque los otros sindicatos decían, miren, hay cosas... pasa esto (varón, secretario General, ADUL).

En estos fragmentos se observa la manera en la se pone en valor el vínculo con otras organizaciones sindicales, en tanto potencia el saber-hacer gracias a los aprendizajes adquiridos en esos intercambios. Las instancias de encuentro con pares, sean del mismo sector de actividad o no, permiten, por un lado, conocer la forma en la que se llevan adelante ciertas políticas sindicales y enriquecer así las propias. Por otro lado, posibilitan alejar la mirada de la actividad sindical cotidiana, de manera de tener una aprehensión global del trabajo sindical.

ADUL posee una cultura organizacional que propicia la participación en instancias de intercambio con otros gremios, no así ASOEM, que sostiene una distancia con el sindicalismo en general, sobre todo con los gremios tradicionales nucleados en la CGT. Una de las entrevistadas manifiesta la importancia que tendría, desde su punto de vista, participar de espacios de intercambio sindical en lo que a su área respecta:

Me gustaría conocer cómo trabajan otras áreas, articular, quise con un sindicato articular para el 8M... Me encantaría sentarme a hablar con otras áreas, a ver cómo laburan, como coordinan [...] Me gustaría también para que se visibilice el trabajo y complementar. Porque yo creo que el laburo, yo tengo una perspectiva que tanto lo interdisciplinario como lo interinstitucional es la clave para algunas cosas, para laburar. Pero bueno, es una política institucional de no

salir a los sindicatos fuertes, digamos (mujer, subsecretaria de Géneros y Diversidad, ASOEM).

Finalmente, hemos advertido entre nuestrxs interlocutorxs de ASOEM la importancia de las instancias de educación formal brindadas por el propio gremio. Se trata de cursos tanto para lxs afiliadxs como para lxs dirigentes y militantes sindicales, que son ponderados como un aporte concreto al trabajo sindical. Por ejemplo, a partir de la capacitación de Ley Micaela lxs sindicalistas de ASOEM señalan que tienen más herramientas para vincularse con lxs afiliadxs y responder a sus demandas. En ASOEM, la EAM y la ESAM representan instancias de aprendizajes de saberes administrativos y normativos que son puestos en práctica en el trabajo sindical.

3.2.3. La formación disciplinar

La capacitación en determinadas áreas de conocimiento resulta un activo intangible para el desarrollo del trabajo sindical, aunque es valorado de manera diferente en los gremios bajo estudio.

En algunos casos (como son las áreas de comunicación, salud laboral y género en ASOEM y formación y salud laboral en ADUL) existe una conexión estrecha entre la trayectoria académica de lx sindicalista y el trabajo que desempeña en el gremio. La necesidad de contar con conocimientos vinculados a dichos temas se vuelve central en determinadas áreas para poder llevar adelante el trabajo sindical. Al punto tal de que algunxs sindicalistas de ASOEM comenzaron carreras terciarias o universitarias durante su gestión, vinculadas a la función que desempeñan en el gremio.

En el caso de la subsecretaria de Géneros y Diversidad de ASOEM, por ejemplo, posee formación en dicha temática, que, de acuerdo con sus palabras, le es útil para “pensar cómo trabajamos todos y todas, cómo trabajamos con varones también las cuestiones de género” (mujer, subsecretaria de Géneros y Diversidad, ASOEM). El abordaje de las cuestiones de género con los varones se presenta como un desafío, en el que los aprendizajes obtenidos en los cursos de género se constituyen en herramientas para enfrentarlos.

Más allá de la correspondencia entre la formación y el espacio que lxs dirigentes conducen, existen algunxs saberes adquiridos formalmente que son puestos en práctica. Por caso, lxs sindicalistas que tienen formación en abogacía consideran que “la

formación académica potencia el rol [sindical]” y que “los saberes jurídicos también ayudan para esa actividad” (varón, secretario de Derechos Humanos, Género e Igualdad de Oportunidades) ADUL). Como manifiesta otrx entrevistadx:

El tema gremial está muy relacionado por toda la parte normativa, la normativista, la parte social también. Creo que **mucho de lo que hoy yo creo que la apporto al sindicato se lo debo también al estudio** (varón, subsecretario de Asuntos Gremiales Docentes, ASOEM).

También ocurre con las personas graduadas en trabajo social que, a partir de las habilidades desarrolladas en el marco de su profesión, trasladan dichas prácticas al universo sindical. Por ejemplo, herramientas vinculadas a la escucha y la empatía (en lo que tiene que ver con la atención a lxs afiliadxs) como también la flexibilidad para conversar con diversos actores (desde trabajadorxs a funcionarixs municipales), el registro posterior a la atención y su actualización conforme avanza la solicitud, y el diseño de proyectos de políticas.

3.2.4. La experiencia laboral

Las trayectorias laborales representan un cúmulo de experiencias y saberes prácticos que son puestos a jugar en el trabajo sindical. En ocasiones, esos conocimientos provienen de las diversas experiencias laborales por las que ha pasado lx dirigente. Como manifiesta unx de lxs entrevistadxs, “yo soy un producto de toda mi trayectoria” (varón, secretario de Administración y Recursos Humanos, ASOEM). Un caso emblemático para ilustrar este aspecto es el del secretario de Cultura y Derechos Humanos de ASOEM, quien, gracias a su experiencia laboral en museos, en programas radiales, con grupos de música y teatro, ha podido absorber conocimientos del mundo del arte que hoy le permiten una mejor comprensión de las demandas de lxs trabajadorxs de la cultura. Por otro lado, su experiencia en procesos de gestión de calidad la traslada a la gestión cultural del gremio, como también su experiencia como docente:

Inclusive la química por ahí, y mi formato docente, debo ser uno de los pocos que tiene pizarrón en la oficina, digamos, hace que pueda asegurarme de que a la persona que le estoy transmitiendo algo me entienda. [...] Y creo que, por

ejemplo, muchas veces puedo explicar algo hasta utilizando la química (varón, secretario de Cultura y Derechos Humanos, ASOEM).

En lo que respecta a lxs profesorxs, ellxs también han podido identificar algunas prácticas que provienen de la docencia y que son puestas en juego en el trabajo sindical:

La parte de argumentación, de escucha, de registro y de conceptualización es profesional (mujer, secretaria de Finanzas y Administración, ADUL).

[Hay muchos aprendizajes propios del quehacer docente que pongo en práctica]. En la conversación, en el diálogo, en los debates... En las habilidades estas de... Del trabajo, sobre todo la parte pedagógica, del expresarse, de intentar poner en palabras lo que voy pensando y transmitir un poco el razonamiento que yo voy llevando y esas cuestiones. Es continuo acá. El poder... esto, trabajar con mucha gente diferente, con tantos pensamientos diferentes. Y poder ir agarrando todo lo que le va pasando a cada uno, poder traducirlo de ahí para adentro, buscar soluciones y después llevarlas afuera. **Eso es lo que hacemos en clase todos los días** (mujer, secretaria Adjunta, ADUL).

Tal como se evidencia, las habilidades de escucha, dinamización del diálogo y la discusión, como también los modos de expresión y la versatilidad frente a la variedad de interlocutorxs, son conocimientos de la práctica docente que lxs sindicalistas de ADUL ponen en juego en su labor gremial.

4. A modo de síntesis

En este capítulo hemos advertido que el trabajo sindical es un trabajo regulado, aunque con un alto grado de flexibilidad. De manera tal que lxs dirigentes sindicales tienen una función prescripta, pero son polifuncionales.

Asimismo, el trabajo sindical integra un trabajo político y militante. Este tipo de trabajo produce valor a través de la creación de modelos de gestión del gremio y de políticas sindicales. En miras a caracterizar el trabajo sindical en ASOEM y ADUL, encontramos que la jornada laboral de lxs sindicalistas es extensa, dado que sus límites son difusos y que a lo largo del día se entreteje la jornada de trabajo sindical con la de trabajo reproductivo (y con la docente o municipal, en los casos en que no cuentan con licencia gremial).

El goce de la licencia gremial se vuelve una condición necesaria para la dedicación plena al trabajo sindical, dado que representa, al menos para algunos de nuestros entrevistados, la continuidad en el cobro del salario mientras se ejercen funciones gremiales fuera del establecimiento laboral. Esto se presenta de manera diferente en los sindicatos estudiados; mientras la totalidad de la comisión directiva de ASOEM posee licencia gremial con goce de haberes, solo tres personas de ADUL gozan de ella. Además, tanto la comisión directiva de ASOEM como los colaboradoras perciben un dinero en concepto de “gastos de representación”, que constituye un ingreso adicional por su labor gremial.

El lugar de trabajo difiere en función del gremio. Mientras que para los sindicalistas de ASOEM es la sede sindical, los dirigentes de ADUL realizan la mayor parte de la labor de manera remota. No obstante, dadas las características del trabajo sindical, éste requiere muchas veces ser realizado en otros espacios. A continuación, presentamos una tabla comparativa en la cual se recuperan los elementos que caracterizan el trabajo sindical en ADUL y en ASOEM.

Tabla 15: Comparación del trabajo sindical en ADUL y ASOEM

Característica	ADUL	ASOEM
Tiempo de trabajo	Organización flexible del tiempo	Organización rígida del tiempo
Límites de la jornada de trabajo	Jornada extensa, límites más difusos	Jornada extensa, límites más claros
Articulación con el puesto de trabajo	Mejor articulación gracias a las características del trabajo sindical en ADUL. Sobrecarga de trabajo, sobre todo para quienes no cuentan con licencia gremial	Mayores dificultades en la articulación. Sobrecarga de trabajo, sobre todo para quienes no cuentan con licencia gremial
Remuneración	Sólo tres personas gozan de licencia gremial con goce de haberes. Para el resto de los integrantes de la CD el trabajo sindical es voluntario	Lxs secretarixs poseen licencia gremial con goce de haberes y perciben “gastos de representación”. Lxs subsecretarixs reciben una remuneración que toma la forma de “gastos de representación” o de servicios prestados al gremio.

Localización	La mayor cantidad de trabajo se realiza fuera de la sede sindical	La mayor cantidad de trabajo se realiza en la sede sindical
Organización	Menor burocratización, mayor horizontalidad	Mayor burocratización, menor horizontalidad

Fuente: elaboración propia

La organización del trabajo al interior del gremio está determinada por la forma y el tamaño que adquiere la estructura sindical. Se ha observado, tal como lo plantea la literatura especializada en el tema, que el trabajo sindical integra elementos burocráticos y democráticos. De esta manera, lxs sindicalistas llevan adelante funciones especializadas dentro de un orden jerárquico que establece relaciones de subordinación, pero a la vez lo hacen con cierta autonomía y autogestión. El estatuto gremial es el documento que regula formalmente el trabajo sindical y su división entre lxs funcionarixs sindicales, tanto en sentido horizontal (funcional) como vertical (jerarquía). Las mujeres se encuentran confinadas a áreas históricamente feminizadas y con menor peso político dentro del juego de poder sindical (como ser acción social, deportes y turismo, formación, género). Sin embargo, tanto en ASOEM como en ADUL encontramos algunos contrastes en relación a ello. En ADUL, la estructura gremial se presenta como menos generizada que en ASOEM, en tanto un puesto históricamente feminizado como Acción Social se encuentra a cargo de un varón, y áreas históricamente masculinizadas como la secretaría Adjunta y de Finanzas están a cargo de mujeres. Una hipótesis al respecto es la participación sindical de personas con vasta trayectoria en los estudios de género, que trasladaron sus aportes intelectuales, provenientes del trabajo docente y de investigación, a su trabajo sindical.

El trabajo sindical requiere de recursos materiales y saberes y destrezas para llevarse a cabo. Dentro de los recursos materiales, el principal es el teléfono celular, dado que es el que les permite a lxs dirigentes estar contactadxs con sus pares y con lxs trabajadorxs permanentemente. Advertimos que existe una desigual distribución de los recursos en términos de género y función, dado que existen mujeres que ocupan espacios “secundarios” que reclaman por una mejoría en sus condiciones materiales de trabajo.

En lo que respecta a los saberes, encontramos que lxs sindicalistas ponen en juego un “training militante”, conocimientos adquiridos en la participación sindical, en la trayectoria laboral y académica.

CAPÍTULO 5: EL GÉNERO EN EL TRABAJO SINDICAL

Introducción

El presente capítulo se propone analizar el trabajo sindical en clave de género. A tal fin, el capítulo se divide en dos partes. En la primera describimos la manera en la que el género como categoría relacional se manifiesta en el trabajo sindical. Allí se aborda, en primer lugar, la forma que adquieren las estructuras organizacionales de ADUL y ASOEM, atendiendo a las territorializaciones tanto en términos de género como de generación. Posteriormente, damos cuenta, por un lado, las dificultades que encuentran las mujeres para llevar adelante el trabajo sindical, y por otro, las estrategias que se dan para sortear dichas dificultades. Finalmente, se reseña el impacto que ha tenido la implementación de la Ley Micaela para lxs sindicalistas de ASOEM en su trabajo gremial y se presentan algunas iniciativas en torno al abordaje de las problemáticas LGTBIQ+.

La segunda parte está abocada a dar cuenta la articulación entre trabajo sindical y trabajo reproductivo, dado que la esfera de la producción y de la reproducción son relativamente autónomas, y, por lo tanto, no puede estudiarse una de ellas sin atender a la otra. Allí se describen las estrategias desplegadas por lxs sindicalistas a tal fin y las diferencias no sólo en función del género sino también en términos generacionales de la dedicación al trabajo reproductivo. Luego, se plantean las dificultades que emergen en la articulación trabajo sindical-trabajo reproductivo, especialmente durante las jornadas de lucha, y la feminización de las redes de cuidado.

1. Relaciones de género en el trabajo sindical

1.1. El gremio, una organización generizada, un territorio masculinizado

Como se ha señalado en el capítulo 1, los sindicatos son organizaciones generizadas, es decir que están atravesados por relaciones de género (Acker, 1990; Rigat-Pflaum, 2008). Si bien las mujeres han aumentado su participación sindical e inclusive se han instrumentalizado mecanismos para ello, el sindicalismo continúa siendo “cosa de

varones” (Godinho Delgado, 1990). De esta manera, entendemos que los gremios son territorios masculinizados, dado que las formas de organización y de control están impuestas por varones, y se reproducen dinámicas patriarcales que obturan el desenvolvimiento de los espacios de género y las acciones vinculadas a la temática (Goren, 2025).

En el caso de ASOEM, particularmente, esta territorialización se advierte en algunos límites que son impuestos a la Subsecretaría de Géneros y Diversidad. Tal como se ha indicado en el capítulo 2, desde el sindicato se sostiene un discurso desde el cual se toma distancia con los partidos políticos y con buena parte del sindicalismo, sobre todo aquellos gremios tradicionales y “más fuertes” que tienen estrecha relación con la política partidaria. Esto constituye el argumento para obturar que desde el sindicato se organice la participación en marchas, movilizaciones y huelgas feministas como la del 8M o la del 3J en Santa Fe,¹²⁵ dado que son consideradas como muy “politizadas”. El mismo fundamento se utiliza para inhabilitar la participación de las integrantes de la Subsecretaría de Géneros y Diversidad en actividades vinculadas a la temática organizadas por otros sindicatos. Además, si bien la organización gremial manifiesta una apertura al abordaje de las problemáticas de género, pone límites concretos a la agenda de género:

Los sindicatos, si bien abrimos, abren las puertas a la perspectiva de género y diversidad, **falta muchísimo. Es una lucha diaria.** [...] Porque es como, bueno, sí, dale, trabajamos género. Hasta acá, **de acá no te pases.** Porque la gente se va a enojar [...] el día de la visibilidad lésbica... ¡No! Es un montón (mujer, subsecretaria de Géneros y Diversidad, ASOEM).

Esto revela la distancia (y en ocasiones las contradicciones) entre los discursos de las cúpulas sindicales y las prácticas institucionales (Guzmán, 2001). Dicha decisión político-institucional que imposibilita llevar adelante ciertas iniciativas tensiona las convicciones y la participación sindical de la responsable del espacio de género:

A mí, qué me pasa con todas esas cuestiones, está bien, las tengo que avalar, porque yo decidí estar dentro de la institución. ¿Estoy de acuerdo? No (mujer, subsecretaria de Géneros y Diversidad, ASOEM).

¹²⁵ El 8M hace referencia al 8 de marzo, Día Internacional de la Mujer Trabajadora, mientras que el 3J refiere en Argentina al 3 de junio, día en que se conmemora la primera movilización realizada en 2015 por violencia de género bajo el lema “Ni Una Menos, Vivas Nos Queremos”.

La crisis fue porque “a tal lugar no”. Quiero ir a tal lugar. “Tampoco”. Me parece que podemos ir por acá. “No”. Era como... Entonces yo dije ¿qué hago acá? Hasta las cuestiones de género, “che, tengo este proyecto para...”, “no, ahora no”. Yo digo ¿qué hago acá? Yo llegó un momento que... ¿qué hago acá? Que me tomen de colaboradora en otra cosa y suelto el área, digamos. Y después pensé y dije... Pero también, si nos vamos es como que estamos dejando lugar a que las cosas no se hagan... Entonces tomé otra postura y decir puedo ir entrando por otro lado (mujer, subsecretaria de Géneros y Diversidad, ASOEM).

Como se deja entrever en estos fragmentos de entrevistas, ASOEM presenta una visión restringida en lo que respecta al abordaje de las problemáticas de género, en la medida en que algunas temáticas, como, por ejemplo, las vinculadas al colectivo LGTBIQ+, no son incorporadas en su agenda. Ello se vincula con la posible desaprobación y/o descontento que ese tipo de medidas podría generar en las bases.

Asimismo, se advierte que las políticas de género no son determinadas por la Subsecretaría de Géneros y Diversidad, sino por la cúpula sindical. En ese sentido, la subsecretaria tiene poca injerencia en la definición de las políticas de género. Inclusive, ha manifestado la crisis que le ha representado el encorsetamiento en las posibilidades de acción en lo que a su rol respecta y la incomodidad que reviste para ella acompañar decisiones tomadas a nivel institucional con las que desacuerda. Sin embargo, reconoce la importancia de ocupar ese lugar, dado que son las estructuras de género las que permiten estimular y forzar cambios en favor de más igualdad de género (Godinho Delgado, 2020). De esta manera, ha desplegado diversas estrategias para continuar adelante con su labor. Entre ellas, menciona “avanzar de a poco” con la militancia feminista y tener una mirada en perspectiva histórica de este gremio en particular y del sindicalismo en general:

Yo creo que las pibas de acá como que vamos... Sutilmente... Yo opté ya, por ejemplo, antes cuando entraba, me enojaba, “¡cómo van a pensar eso!”. Pero ahora estoy buscándole la vuelta cómo lo trabajamos. Porque entiendo cómo te digo, la historicidad, la institución (mujer, subsecretaria de Géneros y Diversidad, ASOEM).

En espacios masculinizados como los sindicatos continúan siendo las mujeres las que tienen que dar cuenta de las desigualdades de género y argumentar la importancia de

incluir estas problemáticas en la agenda sindical de manera transversal (Godinho Delgado, 2020). Sin embargo, las sindicalistas no están exentas de las lógicas patriarcales, por lo que a veces también se constituyen en reproductoras de desigualdades de género:

Que te voy a contar lo que son los espacios sindicales para las mujeres. Pero también hay momentos amargos, ¿no? Y cuanto más arriba estás, peor es. Incluso por parte de las compañeras. Muchas compañeras no son del todo empáticas tampoco, o sororas en este caso (mujer, colaboradora, ADUL).

La reproducción de las desigualdades de género por parte de las mujeres se advierte en la manera en la que se organiza y distribuye el trabajo sindical. Como señala una de las entrevistadas, quien se siente sobrecargada por su superior en relación a sus pares que son padres o madres:

Me acuerdo una de las discusiones que yo tuve con [la secretaria de Previsión Social y Mujer] fue “bueno, pero vos no tenés hijos”, le digo “no tengo hijos, pero tengo familia, tengo amigos, tengo mis tiempos, ¿por qué yo tengo que hacer sola todo esto cuando el equipo somos varios? ¿porque yo no tengo hijos?” (mujer, subsecretaria de Géneros y Diversidad, ASOEM).

En este fragmento vemos que, inclusive una persona que consideraríamos sensibilizada con las cuestiones de género, como la secretaria de Previsión Social y Mujer, puede reproducir ciertos estereotipos de género vinculados con la concepción de familia y los roles asignados a las mujeres madres.

1.2. Análisis de las estructuras sindicales en clave de género y generación

Si bien los gremios considerados en su totalidad constituyen espacios masculinizados, en su interior existen, a la vez, territorios masculinos y femeninos con desigual capacidad de decisión y de poder (Díaz & Goren, 2012; Goren, 2024). Dichas territorializaciones se producen dentro de cada área, en función de los objetivos que persiguen, la parte de la organización en la que se encuentran y las tareas que realizan las personas a su cargo. En la tabla a continuación, presentamos los aspectos que consideramos para identificar la feminización o masculinización de un espacio.

Tabla 16: Aspectos considerados para el análisis organizacional en clave de género

Objetivos del área	Refiere a la segregación horizontal. Existen áreas que, por los objetivos que persiguen, se espera socialmente que sean ocupadas por mujeres
Parte de la organización	Refiere a la segregación vertical. Las áreas jerárquicas superiores suelen ser ocupadas por varones
Tareas	Refiere a la división sexual del trabajo. ¹²⁶ Este aspecto se relaciona con los dos anteriores

Fuente: elaboración propia en base a Hirata y Kergoat (1997)

Ahora bien, además del análisis en clave de género, consideramos relevante incorporar una lectura de la estructura organizacional en clave de generación, en la medida en que nos permite observar las tensiones intergeneracionales por ocupar cargos gremiales en tanto luchas de poder (Bourdieu, 2014).

En función de lo expuesto previamente, nos abocaremos en este apartado a analizar, a la luz de la literatura señalada, si es que dichas territorializaciones se manifiestan en los sindicatos estudiados, de qué manera lo hacen, o bien si existen prácticas que las problematizan. A tal fin, se presentarán dos tablas correspondientes a ADUL y ASOEM en donde se muestra para cada gremio el puesto sindical, la parte de la organización que se corresponde, el género y la generación de la persona a cargo del puesto.

Tabla 17: Análisis de la estructura gremial de ADUL en clave de género y generación¹²⁷

Puesto	Parte de la org.	Género	Generación
Secretaría General	Cumbre estratégica	Varón	Vieja guardia
Secretaría Adjunta	Línea media	Mujer	Nueva generación
Secretaría titular Gremial y Asuntos Previsionales	Línea media	Varón	Nueva generación
Secretaría suplente Gremial y Asuntos Previsionales	Núcleo operativo	Mujer	Vieja guardia
Secretaría titular de Finanzas y Administración	Línea media	Mujer	Vieja guardia
Secretaría suplente de Finanzas y Administración	Núcleo operativo	Mujer	Vieja guardia
Secretaría titular de Acción social	Línea media	Varón	Vieja guardia
Secretaría suplente de Acción social	Núcleo operativo	Mujer	Vieja guardia

¹²⁶ Este punto fue desarrollado en el capítulo 4. Ver el apartado correspondiente.

¹²⁷ Esta tabla refleja el organigrama gremial formal, mas no el real. Como fue señalado en un capítulo anterior, no todas las personas que integran la comisión directiva de ADUL se encuentran trabajando activamente para el gremio. Las entradas en color corresponden a aquellas personas inactivas.

Secretaría titular de Cultura y Formación Docente	Línea media	Mujer	Vieja guardia
Secretaría suplente de Cultura y Formación Docente	Núcleo operativo	Varón	Vieja guardia
Secretaría titular de Medioambiente y Salud Laboral	Línea media	Varón	Nueva generación
Secretaría suplente de Medioambiente y Salud Laboral	Núcleo operativo	Varón	Vieja guardia
Secretaría titular de Derechos Humanos, Género e Igualdad de Oportunidades	Línea media	Varón	Vieja guardia
Secretaría suplente de Derechos Humanos, Género e Igualdad de Oportunidades	Núcleo operativo	Mujer	Vieja guardia
Secretaría titular de Prensa y Difusión	Línea media	Varón	Nueva generación
Secretaría suplente de Prensa y Difusión	Núcleo operativo	Varón	Nueva generación
Colaboradorx	Núcleo operativo	Mujer	Vieja guardia
Colaboradorx	Núcleo operativo	Mujer	Vieja guardia
Colaboradorx	Núcleo operativo	Mujer	Vieja guardia

Fuente: elaboración propia en base al trabajo de campo

Respecto a ADUL, el primer señalamiento que cabe realizar es que la Secretaría General, cumbre estratégica del gremio, es un área masculinizada -dado que es el cargo de mayor poder gremial- que se encuentra ocupada por un varón. Un aspecto contrahegemónico que adquiere esta secretaría en ADUL es que la persona a cargo manifiesta abiertamente su homosexualidad, aunque ello no represente un abordaje sindical de la cuestión homosexual. Además, ADUL ha tenido secretarías generales mujeres que fueron y son referentes, no solo dentro del sindicalismo universitario, sino también para el sindicalismo argentino.

Según nuestrxs interlocutorxs, y tal como fue señalado en el capítulo 2, ADUL ha sostenido una política mediante la cual siempre ha buscado encabezar la lista electoral (Secretaría General y Adjunta) con un varón y una mujer. Es por ello que la Secretaría Adjunta, aun cuando suele ser un área masculinizada, está ocupada por una mujer. Esto muestra la convicción institucional en torno al cuestionamiento de los estereotipos de género en los roles de poder.

Un indicador de ello, asimismo, es la ocupación de la Secretaría de Finanzas y Administración por una mujer. Por el poder que representa el manejo de dinero, se trata

de un espacio que suele estar ocupado por varones. No obstante, ADUL constituye una excepción a la regla, en coherencia con su política de conformación de la lista electoral.

En la misma línea, un área usualmente feminizada como la Secretaría de Acción Social (dado que sus objetivos -proporcionar asistencia y ayuda a lxs afiliadxs- resultan actividades vinculadas al cuidado) está ocupada por un varón. Respecto a la Secretaría de Derechos Humanos, Género e Igualdad de Oportunidades, si bien es un varón el que tiene su titularidad, es la secretaria suplente la que se ocupa de las cuestiones de género. Allí se advierte que ADUL responde a la cuestión estructural de que son las mujeres las que siguen ocupándose de las cuestiones de género.

En lo que respecta a la distribución de los cargos gremiales según género y parte de la organización se advierte que, del total de los mandos medios, el 37,5% están en manos de mujeres. Asimismo, es importante señalar que el trabajo operativo es realizado en mayor medida por mujeres, en tanto el 57% de las secretarías suplentes están a cargo de mujeres. Ahora bien, estos datos corresponden a la distribución de trabajo prescripto; según señalan lxs mismxs entrevistadxs no todas las personas que integran la comisión directiva están activas sindicalmente. Aun así, se advierte no solo que existe una mayor cantidad de mujeres trabajando en ADUL, sino que se encuentran realizando en mayor medida trabajo operativo.

Si atendemos a la configuración estructural de ADUL en función de la generación, vemos que la cumbre estratégica está ocupada por la vieja guardia, aunque también el núcleo operativo. Este último dato resulta contrahegemónico dado que, en la disputa por el poder intergeneracional, lxs jóvenes suelen realizar el trabajo operativo.¹²⁸ Ello se explica, en parte, por las condiciones de trabajo en las que se encuentran lxs docentes jóvenes, en ocasiones con cargos de dedicación simple o semiexclusiva y con bajos salarios, lo que los lleva a buscar otras vías para generar ingresos.

En relación a los mandos medios, existe un equilibrio entre lxs dirigentes de la nueva generación y los de la vieja guardia.

Tabla 18: Lógicas de territorialización en ADUL

	Género	Generación
Cumbre estratégica	Masculinización	Vieja guardia

¹²⁸ Este dato debe interpretarse a la luz de un rasgo característico de la estructura organizacional de ADUL, a saber: su envejecimiento.

Líneas medias	Masculinización	Equilibrio vieja guardia – nueva generación
Núcleo operativo	Feminización	Vieja guardia

Fuente: elaboración propia

Tabla 19: Análisis de la estructura gremial de ASOEM en clave de género y generación¹²⁹

Puesto	Parte de la org.	Género	Generación
Secretaría General	Cumbre estratégica	Varón	Vieja guardia
Secretaría Adjunta	Línea media	Varón	Vieja guardia
Secretaría de Coordinación	Línea media	Mujer	Nueva generación
Subsecretaría de Gestión Territorial	Núcleo operativo	Varón	Nueva generación
Subsecretaría de Tecnología Informática	Núcleo operativo	Varón	Nueva generación
Secretaría Gremial	Línea media	Mujer	Nueva generación
Subsecretaría de Formación Profesional	Núcleo operativo	Mujer	Nueva generación
Subsecretaría de Asuntos Gremiales Docentes	Núcleo operativo	Varón	Nueva generación
Subsecretaría de Salud y Seguridad Laboral	Núcleo operativo	Mujer	Nueva generación
Subsecretaría de Indumentaria Laboral	Núcleo operativo	Mujer	Nueva generación
Secretaría de Acción social y Personas Mayores	Línea media	Mujer	Nueva generación
Secretaría de Relaciones Laborales	Línea media	Varón	Nueva generación
Subsecretaría de Asuntos Laborales del Sector Administrativo	Núcleo operativo	Mujer	Nueva generación
Subsecretaría de Asuntos Laborales del Sector Operativo	Núcleo operativo	Varón	Nueva generación
Secretaría de Cultura y Derechos Humanos	Línea media	Varón	Nueva generación
Subsecretaría de Géneros y Diversidad	Núcleo operativo	Mujer	Nueva generación

¹²⁹ Esta tabla refleja el organigrama gremial correspondiente a la reforma estatutaria de 2023. Las entradas en color son aquellas áreas del gremio que al momento del trabajo de campo no se encontraban operativas, pero cuyos representantes fueron elegidos en 2025.

Secretaría de Deportes	Línea media	Mujer	Nueva generación
Secretaría de Comunicación Institucional	Línea media	Mujer	Nueva generación
Subsecretaría de Relaciones Institucionales	Núcleo operativo	Mujer	Nueva generación
Secretaría de Registración y Actas	Línea media	Varón	Nueva generación
Secretaría de Administración y Recursos Humanos	Línea media	Varón	Vieja guardia
Secretaría de Infraestructura, Estadísticas y Estudios	Línea media	Varón	Nueva generación
Secretaría de Finanzas y Control	Línea media	Varón	Vieja guardia
Secretaría de Organización y Logística	Línea media	Varón	Vieja guardia
Secretaría de Relaciones Sindicales	Línea media	Varón	Vieja guardia

Fuente: elaboración propia en base a trabajo de campo

En ASOEM, tanto la Secretaría General como la Secretaría Adjunta se encuentran a cargo de varones. Otras áreas que muestran correspondencia entre su tradicional masculinización y la ocupación del cargo por varones es la Secretaría de Finanzas y la Subsecretaría de Tecnología Informática. En la misma línea, espacios tradicionalmente feminizados como la Secretaría de Acción Social y Personas Mayores y la Subsecretaría de Géneros y Diversidad se encuentran a cargo de mujeres.

Sin embargo, encontramos en ASOEM algunas prácticas que problematizan aquellos estereotipos de género por los cuales ciertas áreas deben estar a cargo de mujeres y otras de varones. Por caso, la Secretaría Gremial, un cargo de gran poder dentro del gremio porque representa el *core* de la actividad sindical e implica la participación en mesas paritarias, se encuentra ocupada por una mujer. Al momento del trabajo de campo, la misma persona se encontraba a cargo de la Secretaría de Coordinación, un espacio de gran poder también por su proximidad con la cúpula sindical y por la responsabilidad que representa coordinar a todo el secretariado.

En relación a la distribución de los cargos gremiales según género y parte de la organización se observa que, del total de los mandos medios, el 36% están en manos de

mujeres, mientras que, de la totalidad de cargos operativos, un 57% están a cargo de mujeres.¹³⁰

Si atendemos a la configuración estructural de ASOEM en función de la generación, vemos que la cumbre estratégica está ocupada por la vieja guardia. Por su parte, tanto los mandos medios como el núcleo operativo se encuentran mayoritariamente ocupados por la nueva generación. Se advierte una progresiva renovación generacional en el organigrama gremial. La preminencia de la nueva generación en los mandos medios tensiona las estructuras de poder tradicionales, aunque todavía no alcanza a la cúpula sindical.

Tabla 20: Lógicas de territorialización en ASOEM

	Género	Generación
Cumbre estratégica	Masculinización	Vieja guardia
Líneas medias	Masculinización	Nueva generación
Núcleo operativo	Feminización	Nueva generación

Fuente: elaboración propia

1.3. Dificultades que enfrentan las mujeres en el trabajo sindical

Aun cuando los gremios respetan el cupo sindical femenino previsto por ley, poseen áreas institucionalizadas de género y acciones tendientes a contrarrestar las desigualdades en esta materia, continúan siendo organizaciones generizadas que reproducen en su interior diversos obstáculos para la participación de las mujeres (Cockburn, 1996; Rees, 1990). Estos mecanismos, ya sean explícitos o sutiles, son utilizados para descalificar a las sindicalistas y convierten la convivencia con los varones en experiencias desagradables para las dirigentes (Godinho Delgado, 2020).

Las dirigentes de ADUL manifestaron haber experimentado situaciones machistas no dentro del gremio, sino en las órbitas de actuación de la CONADUH o la CTA-A. En ASOEM, por su parte, solo una mujer manifestó haber sido destinataria de actitudes machistas: la subsecretaria de Géneros y Diversidad, aunque no solo en calidad de

¹³⁰ Cabe señalar que para efectuar dichos cálculos porcentuales se tuvo en cuenta la estructura gremial que se encontraba operativa al momento del trabajo de campo, una mixtura entre los organigramas correspondientes a los estatutos de 1988 y 2023.

subsecretaria sino también como coordinadora del Espacio de Integración Sindical. Aquí se abren tres elementos de análisis complementarios al respecto:

- 1) la subsecretaria de Géneros y Diversidad, quien posee formación en la temática, tiene los saberes que le permiten identificar aquellos (micro) machismos,
- 2) puede que otras mujeres hayan sido sujeto de estas situaciones, aunque no lo hayan relatado, ya sea por no tener los conocimientos para identificarlas o por cuidar la imagen del sindicato,
- 3) la subsecretaria de Géneros y Diversidad ha sido objeto de estas prácticas machistas por ser justamente la titular de dicha área y buscar defenderla, pero también por liderar un equipo de trabajo que no tiene que ver con temas de género. Como se advierte en el fragmento siguiente, algunos varones de ASOEM se resisten a recibir directivas provenientes de una mujer en situación de liderazgo:

A mí si vos me ponés en un lugar de coordinación de equipo, como el espacio [de integración sindical], como esto [el área de género]... **Y yo cada vez que hay compañeros varones les tengo que repetir cinco veces.** O sea, ¿qué problema tenés? Que yo te diga... Encima yo soy una persona que no te digo “hacé esto, hacé lo otro”, no sé cómo decirte, siempre “che, te parece que hagamos esto, podemos ir por acá, te propongo que hagamos esto”, y bla bla bla, y hay compañeros que los tengo que seguir... **Realmente no se bancan que mujeres le digamos lo que tienen que hacer.** Y seguimos pasando por eso. Pero todos tenemos discursos progresistas (mujer, subsecretaria de Géneros y Diversidad, ASOEM).

Los varones no se sienten cómodos con la presencia de las mujeres en los espacios de decisión (CSI, 2018, citado en Godinho Delgado, 2020). Si bien la falta de reconocimiento y validación de las mujeres en situación de liderazgo es una práctica que ejercen varones de todas las edades, la cuestión generacional aporta un elemento adicional (Bourdieu, 1990; Mannheim, 1993), como muestra el fragmento siguiente:

Yo veo a los **señores mayores** de la comisión directiva. Los escucho hablar y dolor de oído me da. Pero bueno, yo digo, están en ese lugar. [...] Cuando hicimos las capacitaciones uno ve cómo ir entrando, digamos, porque entiendo también que vienen de otro contexto, digamos, etc. Pero son personas realmente

que... ¿qué te dicen? Una vez me acuerdo, que uno me dice “**yo hace veinte años que estoy acá ¿vos me vas a venir a decir como tengo que pensar?**” Me dice uno, así. Yo no te estoy diciendo cómo tenés que pensar. Yo solamente te estoy diciendo que repensemos lo que vos estás pensando. [...] Te invito a pensarlo, le dije, nada más, no te estoy diciendo lo que tenés que hacer. Como que hay muchos varones que también se posicionan desde ese lugar, “¿qué van a venir ahora a decirnos lo que tenemos que hacer?” (mujer, subsecretaria de Géneros y Diversidad, ASOEM).

De esta manera, vemos también cómo opera la variable de generación, en tanto los varones de la vieja guardia hacen uso de su experiencia sindical para reforzar su lugar de poder, invalidando a las mujeres jóvenes, que son quienes se ocupan de dar las disputas políticas en torno a la cuestión de género. Pero aquí no se trata de cualquier mujer joven, sino de quien ocupa un puesto de tipo operativo ubicado en la última línea jerárquica del organigrama, y que, sumado a ello, se dedica a las cuestiones de género. Por eso, entendemos que género, generación y puesto de trabajo no son factores que operan aisladamente, sino que actúan en conjunto.

La falta de reconocimiento por los pares varones en el ámbito sindical no solo se limita a las mujeres jóvenes, sino que es una vivencia que también padecen las sindicalistas más experimentadas. Como señala una entrevistada con vasta trayectoria militante y sindical de ADUL, en relación al cargo que ocupa en una central sindical:

Nuestra central es así chiquitita, pero ellos la ven así porque encima soy mina (me río). Sería, **encima soy mina** [énfasis de la entrevistada] (mujer, colaboradora, ADUL).

No son muy permeables, hay que decirlo, y menos que es la primera vez en la historia del sindicalismo santafesino hay una secretaria general de una central que es mujer, no es que me reciben con los brazos abiertos tampoco. Mira que pasaron cosas en el feminismo sindical y todo, ¿no? Pero con ellos cuesta, con ellos cuesta (mujer, colaboradora, ADUL).

En ASOEM, el abordaje de la perspectiva de género al interior de la comisión directiva representa uno de los desafíos más importantes para el espacio de género y la responsable de dicha área. Esto se debe a la resistencia, por parte de los varones, a ser liderados por mujeres y trabajar con ellas, y a los límites que oponen para trabajar

ciertas cuestiones de género. Se advierte que, si bien habilitan el abordaje de algunas problemáticas de género, otras son obturadas en función de una visión restringida del género, de manera que ello no tenga potenciales repercusiones negativas en la opinión de las bases.

La falta de interés que suelen tener los varones de ASOEM en torno a las problemáticas de género, su escaso aporte al debate sobre desigualdades, como también su falta de disposición para participar de las actividades gremiales que abordan la temática, complejiza su abordaje:

Los varones que están acá adentro... No se problematizan... No problematizan nada. Como bueno, yo ya está, yo ya estoy (mujer, subsecretaria de Géneros y Diversidad, ASOEM)

Por todo ello, existe una necesidad permanente de justificar la agenda de género (Godinho Delgado, 2020). La subsecretaria de Géneros y Diversidad de ASOEM señala los cuestionamientos que recibe ocasionalmente en relación a las actividades que son generadas desde su propio espacio:

Ahora cuando dicen tu cumpleaños, no es mi cumpleaños, esto es por la institución, no es por mí. El 8M es por la institución, la Ley Micaela es por la institución, los talleres son por la institución. Yo estoy poniendo acá la cara, pero el tema es la institución, no soy yo (mujer, subsecretaria de Géneros y Diversidad, ASOEM).

Este fragmento da cuenta, por un lado, la falta de comprensión por parte de la comisión directiva del sindicato en torno a la importancia de las acciones implementadas en el marco del área de género tanto para lxs trabajadorxs como para la institución misma. También resalta la brecha que existe entre las autoridades sindicales y las integrantes del espacio en torno a la comprensión del tema (Guzmán, 2001). Por otro, advierte la manera en la que son interpretadas las actividades enmarcadas en dicha área, en tanto actividades que son para beneficio personal de quien se encuentra a su cargo.

1.4. Estrategias feministas en territorios masculinizados

Entre las estrategias que se han dado las mujeres al interior de los sindicatos se encuentran los grupos de mujeres (Rigat-Pflaum, 2008). Estos grupos funcionan como un espacio de encuentro y debate, y, si bien adquieren diversas formas de acuerdo con el sindicato, por lo general combinan autonomía e integración a la estructura gremial (Maruani, 1979).

En ADUL, por ejemplo, el grupo de “mujeres y disidencias”¹³¹ se conformó entre 2019 y 2020 con el objetivo de organizarse para marchar juntxs de cara a una movilización feminista.¹³² Primeramente, se conformó un grupo de WhatsApp para coordinar las acciones, y luego se llevó a cabo un encuentro en la sede del gremio para el armado de materiales para la marcha, a saber: vinchas, carteles, y diversos insumos de identificación para la movilización. En palabras de una entrevistada:

Nació como una convocatoria a una actividad, para una marcha, de un, creo que fue de un 3 de junio, para una marcha de Ni Una Menos, donde dijimos, che, ¿por qué no nos juntamos? Bueno, en ese momento, había mucha efusión, era más, bueno, nos juntamos, me acuerdo que armamos cartelería, vinchas moradas, compramos glitter, bueno, hicimos todo como un despliegue y una producción, ahí, y éramos bastantes, éramos bastantes, y se fueron sumando. Eso bárbaro, ya después, cuando eran más, bueno, che, ¿qué les parece si nos juntamos? Inclusive te digo, tuvimos buenos intentos de armar grupos de lectura sobre cuestiones de los feminismos (mujer, secretaria suplente de Derechos Humanos, Género e Igualdad de Oportunidades, ADUL).

Posterior a dicho evento, el grupo continuó funcionando como un espacio de socialización de material bibliográfico y de información en torno a distintas actividades vinculadas a género. Como señala nuestra interlocutora, inclusive han armado un grupo de lectura sobre género y feminismos. El espacio enfrentó algunas dificultades, entre ellas, el descenso de la participación a partir de la pandemia y la asistencia del mismo grupo reducido de personas a las actividades de género que ADUL proponía.

¹³¹ El nombre que lleva este grupo fue producto de un debate que se dio en su interior en torno a su denominación, porque “lo que no se nombra no existe” (mujer, secretaria suplente de Derechos Humanos, Género e Igualdad de Oportunidades, ADUL).

¹³² La entrevistada que brindó esta información no recuerda si fue 2019 o 2020. Lo que resulta interesante remarcar es que el grupo se originó luego de las masivas movilizaciones por la legalización del aborto legal, seguro y gratuito en Argentina que tuvieron lugar en 2018.

Por su parte, en ASOEM se conformó un “grupo de dirigentas”, denominado así porque participan exclusivamente quienes revisten el rol de secretarías o de responsables de área/subsecretarías. Dicho grupo, de reciente creación, se proponía

Trabajar temáticas que nos atraviesan como mujeres trabajadoras y militantes del sindicato. Pero, hay una realidad que es que hasta ahora solamente venimos trabajando las efemérides (mujer, subsecretaria de Géneros y Diversidad, ASOEM).

Como se advierte en la cita anterior, frente a ciertas dificultades que se han presentado para concretar el objetivo propuesto, el grupo se ha abocado a la organización de eventos conmemorativos clave del movimiento feminista, tales como el 8M o el 3J. En ese sentido, emergió la necesidad de trabajar al interior del grupo la historia y los fundamentos detrás de cada efeméride, dado el desconocimiento que había entre las mismas dirigentas al respecto. Como señala una entrevistada:

El 3 de junio nos sentamos y chicas, ¿qué saben del 3 de junio? Nadie sabía nada. Hasta las mismas dirigentas. No podían hablar del 3 de junio. Entonces, bueno, tenemos que empezar por poner el tema, de qué estamos hablando [...] Si como sindicato estamos poniendo en agenda algo, tenemos que saber de qué estamos hablando y qué estamos defendiendo (mujer, subsecretaria de Géneros y Diversidad, ASOEM).

Allí nuestra interlocutora señala la importancia de abordar estas cuestiones tanto en el marco del gremio como de la comisión directiva, considerando la importancia de construir consensos sobre las prioridades temáticas y las estrategias de acción (Godinho Delgado, 2020).

Por otro lado, la subsecretaria de Géneros y Diversidad manifestó que el abordaje de las problemáticas de género ha tenido impacto en la participación de militantes mujeres, en tanto muchas de ellas se alejaron por no compartir la perspectiva adoptada por el sindicato.

La literatura especializada señala que para que estos espacios informales de mujeres existan y puedan operar, se precisa del acuerdo por parte de la cúpula sindical; para ello reviste importancia el acompañamiento que pueda otorgar unx dirigente con poder dentro del gremio. Esto se observó en el caso de ASOEM, dado que, según la

subsecretaria de Géneros y Diversidad, la secretaria Gremial y de Coordinación se constituye en una aliada para llevar adelante las medidas y acciones vinculadas con la temática de género:

Yo aprendo mucho también de ella esto, cuando hay, los silencios, cuando es el momento de intervenir, cuando no, qué respuestas dar, cómo ir entrando de a poco a las cosas [...] Incluso creo que muchas veces que estas crisis que yo he tenido, creo que también dije, **me quedo porque ella me dio lugar**, no a mí, sino dio lugar a la persona que vino a proponer cosas y a llevar, a organizar un área y me dio lugar, me dio confianza, confía en el laburo que yo hago (mujer, subsecretaria de Géneros y Diversidad, ASOEM).

De esta manera, la secretaria Gremial y de Coordinación no solo representa una aliada sino también una referente para la subsecretaria de Géneros y Diversidad, respecto a cómo desenvolverse en un territorio masculinizado como el sindical.

1.5. El impacto de la Ley Micaela

La implementación de la Ley Micaela en todos los órdenes del Estado, e inclusive en los mismos sindicatos -a partir de la Micaela Sindical- ha tenido su impacto tanto en el trabajo estatal como en el trabajo sindical. Durante el trabajo de campo, nuestrxs interlocutorxs de ASOEM,¹³³ que han participado de tales capacitaciones tanto en calidad de empleadxs estatales como de sindicalistas, manifestaron haberse apropiado de ciertos saberes durante las capacitaciones en el marco de la Ley Micaela.

Uno de los aprendizajes que se destaca está relacionado con los vínculos interpersonales, específicamente, con no suponer el género de la persona interlocutora. De esta manera, lxs sindicalistas hacen más cauteloso el primer trato con las personas, sin suponer el género autopercebido por la misma.

En la misma línea, y vinculado con las relaciones interpersonales, estas formaciones sobre perspectiva de género han habilitado la reflexión en torno a la manera de dirigirse a lxs propixs compañerxs de trabajo:

¹³³ Cabe destacar que este tema no ha emergido entre lxs entrevistadxs de ADUL. Al respecto, suponemos que ello puede deberse a que nuestrxs entrevistadxs de ADUL ya tenían conocimientos sobre perspectiva de género antes del dictado de los cursos de Ley Micaela.

Nosotros todo lo que es municipal se maneja mucho con sobrenombres y apodos, y siempre la lógica es hablar del cuerpo del otro, el que tiene la cabeza grande, el que tiene los brazos grandes, el que tiene las manos grandes, siempre tiene un apodo. Son muchos apodos de animales, digamos, utiliza el nombre de monos, este, el otro, yará, el otro. Y [la subsecretaria de Géneros y Diversidad] me dijo que en el contexto de que la persona se sienta cómoda, está bien, pero que nosotros no sabemos en qué momento eso le puede afectar a la persona. Eso también hace replantear un montón de cosas. Porque por ahí uno no se da cuenta de esas cuestiones (mujer, secretaria de Deportes, ASOEM).

Asimismo, los cursos sobre género han propiciado cierta reflexividad en torno al abordaje de los casos de violencia laboral y de género en el contexto sindical. En particular, en lo que respecta a evitar la revictimización que provoca preguntar varias veces sobre la situación de acoso o violencia. Como se manifiesta en el fragmento siguiente, para quienes realizan atención al afiliadx, el aprendizaje radica en limitarse a acoger la demanda del trabajadorx y derivar al área pertinente el abordaje del caso en sí:

Y acá cuando por ahí vienen cuestiones por violencia, laboral y demás, trato de “no, no importa, no me cuentes”, para no generar esta revictimización. “Tranquila, nosotros ahora vamos a hablar con la persona que te va a brindar las herramientas”, yo por ahí no las tengo. Esas cuestiones mínimas, viste que uno por ahí, “che, contame”, que te va a contar a todos lo mismo, no. Eso me dejó como enseñanza, las formas de tratar, cómo querés que te trate (mujer, subsecretaria de Asuntos Laborales del Sector Administrativo, ASOEM).

De esta manera, hemos podido dar cuenta el impacto que tienen las capacitaciones de género en el trabajo sindical, tanto en lo que respecta a las relaciones interpersonales como a la atención a lxs afiliadxs.

1.6. Abordaje de las problemáticas LGTBIQ+

Ya sea en la universidad como en la municipalidad, el cupo laboral travesti-trans es la política que aborda la problemática de la inserción laboral de las personas travestis y trans. Tanto ADUL como ASOEM velan por el cumplimiento de dicho cupo, como también por la convivencia en diversidad. Sin embargo, en ninguno de estos gremios

existe una política sindical específica dirigida a la población LGTBIQ+. Además, todas las personas que integran la comisión directiva de ambos sindicatos son personas cis.

Como acciones destacables en este sentido, se puede señalar la inclusión de personas trans en determinadas actividades realizadas por los sindicatos. En ASOEM, por ejemplo, una persona trans participó en el dictado de la capacitación de Ley Micaela. En ADUL, tal como se repuso en el capítulo 3, se realizaron encuentros en torno a la discusión por la aprobación del cupo laboral trans en la universidad, cuya oradora fue una mujer trans.

2. “Es un caos”. La articulación trabajo sindical-trabajo reproductivo

La articulación entre trabajo sindical y trabajo reproductivo constituye un aspecto crucial a analizar, en la medida en que la esfera de la producción y de la reproducción son relativamente autónomas, y, por lo tanto, no puede estudiarse una de ellas sin atender a la otra (Humphries & Rubery, 1994; Picchio, 1994).

La carga de trabajo reproductivo incide en la manera en que se organiza y se ejecuta el trabajo sindical. Ahora bien, como señala Goren (2024), la esfera reproductiva constituye un territorio feminizado, lo que se ve reflejado en las voces de nustrxs interlocutorxs. Mientras los varones señalan que las mujeres son “más histéricas con la limpieza”, cocinan porque “tienen ganas de hacer otra cosa (de comer)”, y las tareas escolares las terminan haciendo ellas “porque me gana con la ansiedad que tiene”, las mujeres manifiestan que se ocupan de las compras porque “no le gustan los gustos de su pareja varón”.¹³⁴ De alguna manera, estos decires reproducen los estereotipos de género y operan como una justificación a la feminización del mundo reproductivo.

Cabe recordar aquí la importancia que adquiere el goce de la licencia gremial en la organización de los tiempos de trabajo, dado que permite una dedicación plena al trabajo sindical. Es decir, las personas que no cuentan con licencia gremial tienen una triple jornada de trabajo (Natalucci, Ríos, & Vaccaro, 2020), en tanto están presentes en el puesto de trabajo, el trabajo sindical y el trabajo reproductivo. En ese sentido, la licencia gremial adquiere mayor importancia para las mujeres, dado que son quienes

¹³⁴ Todos estos fragmentos de entrevistas corresponden a sindicalistas de ASOEM.

dedican más tiempo al trabajo reproductivo. Como fue señalado en el capítulo anterior, existen diferencias entre los gremios estudiados en torno al uso de esta licencia. En ASOEM, todas las secretarías gozan de licencia gremial, no así las subsecretarías y colaboradoras. En ADUL, solo tienen licencia gremial tres personas. Por lo tanto, el peso de la triple jornada laboral recae más sobre quienes desempeñan el rol de subsecretarías y colaboradoras en ASOEM y sobre las dirigentas de ADUL.

Las estrategias de articulación entre trabajo sindical y trabajo reproductivo son heterogéneas. El género, la edad y el cargo ocupado por lxs sindicalista constituyen factores de similitudes y diferencias en relación a la carga de trabajo reproductivo y su organización, como se abordará en los siguientes apartados. También se encontraron diferencias en función del sector de actividad en el que se desempeñan lxs entrevistadxs, de manera que entre lxs docentes la distribución del trabajo reproductivo se presenta como más equitativa entre los géneros (Goren *et al*, 2021). Los sindicalistas de ADUL parecerían tener mayor participación no solo en las tareas de cuidado, sino también en la limpieza, en la cocina, en el lavado de la ropa y en el acompañamiento de tareas escolares, todas ellas tareas históricamente feminizadas. A diferencia de los sindicalistas de ASOEM de la vieja guardia, quienes tienen poca o nula participación en las tareas reproductivas al interior de sus hogares.

Asimismo, pueden identificarse ciertas similitudes entre lxs entrevistadxs de ADUL y ASOEM en función de las responsabilidades del cuidado de niñxs. Aquellas personas que son madres o padres de niñxs advierten las dificultades que encuentran para organizar la reproducción de vida en el seno de sus hogares, señalando que “ahí hay conflicto”, “es un caos”, “es complicado”.

2.1. “Se trata de equilibrar, es como una balanza”. División sexual del trabajo reproductivo

Para llevar adelante el análisis de la articulación entre trabajo sindical y trabajo reproductivo adoptamos la perspectiva de la autonomía relativa, cuyas exponentes son Humphries y Rubery (1994). Como señalan estas autoras, el espacio productivo y el reproductivo están regidos por la autonomía relativa de las esferas, es decir, que se encuentran articulados pero que preservan cierto grado de independencia. Atender

simultáneamente a lo que sucede en la esfera de la producción y la reproducción permite establecer la relación entre las desigualdades de género que operan en ambos espacios. Allí es donde la idea de división sexual del trabajo adquiere preponderancia (Barrère-Maurisson, 1999). Este concepto nos permite abordar dos conjuntos de relaciones sociales a la vez, las relaciones de sexo y las relaciones de clase (Kergoat, 1997). Es por ello que en este apartado nos dedicaremos a analizar la división sexual del trabajo reproductivo entre lxs sindicalistas entrevistadxs, en miras a develar la manera en la que organizan el trabajo reproductivo al interior de sus hogares.

Las mujeres dedican casi el doble de tiempo al trabajo doméstico y de cuidados, tal como lo demuestran las encuestas de uso del tiempo (Delfino, Arrillaga, & Herzfeld, 2013; Rodríguez Enríquez, 2014; Goren & Trajtemberg, 2017; INDEC, 2022). Si tomamos la información más reciente disponible para Argentina (INDEC, 2022), vemos que en promedio las mujeres dedican 6:30 horas al trabajo no remunerado, mientras que los varones 3:40 horas. Ahora bien, resulta interesante desagregar dicha información en función de la situación de ocupación y del nivel educativo.

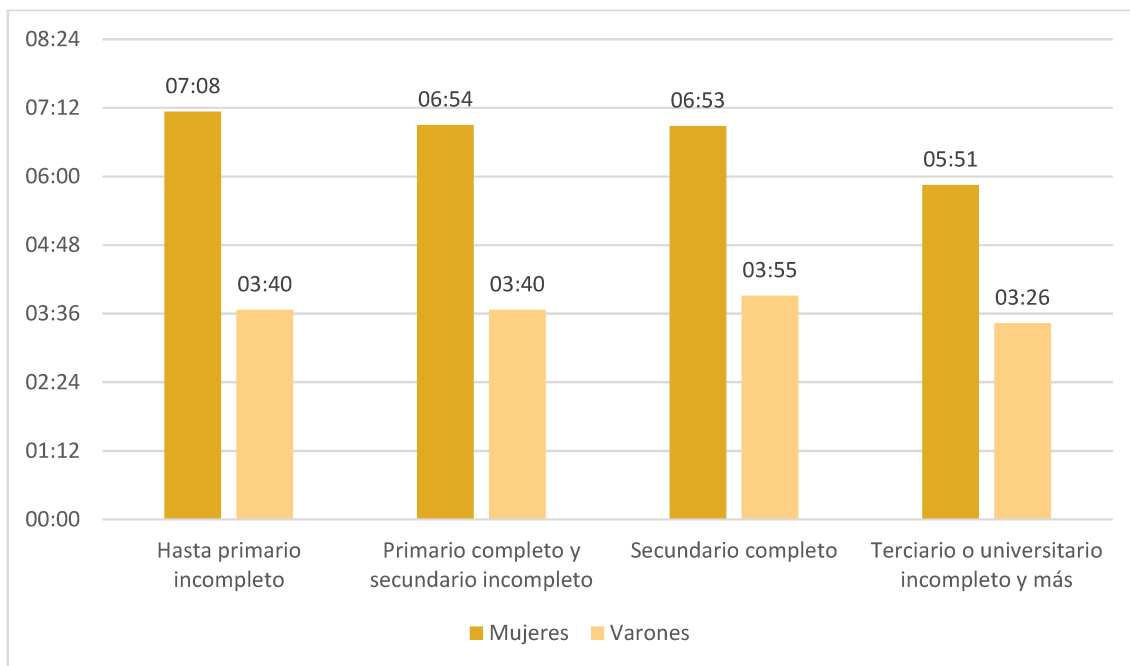
Tabla 21: Tiempo de trabajo doméstico y de cuidado de personas ocupadas según sexo

	Tiempo de trabajo doméstico	Tiempo de trabajo de cuidado
Mujeres ocupadas	3:27	5:19
Varones ocupados	2:26	3:26

Fuente: elaboración propia en base a INDEC (2022)

En relación al tiempo destinado al trabajo doméstico, vemos que las personas ocupadas dedican menor cantidad de tiempo que al trabajo de cuidado, e inclusive la brecha entre varones y mujeres es menor (1:01 horas vs. 1:55 horas).

Gráfico 2: Tiempo (con simultaneidad) en el trabajo no remunerado, por sexo y nivel educativo



Fuente: INDEC (2022)

Como se advierte en el gráfico anterior, la brecha entre varones y mujeres de acuerdo con el tiempo dedicado al trabajo doméstico va en descenso desde los niveles más bajos de educación a los más altos. Ello puede verse reflejado en el discurso de nuestros entrevistados varones de la nueva generación, especialmente de ADUL, quienes manifiestan procurar un reparto equitativo del trabajo reproductivo con sus parejas. Sin embargo, se observa que los varones más calificados son los que menos tiempo dedican a dicho trabajo.

A partir de nuestro trabajo de campo hemos advertido una mayor participación en el trabajo reproductivo al interior del hogar por parte de los dirigentes menores de 50 años en relación a sus pares mayores, aunque difiere según quienes integren la unidad doméstica y si tienen personas a su cuidado. Es decir, que nuestros entrevistados varones declaran una mayor participación en los casos en que son padres o tienen personas a su cuidado. Sin embargo, cuando viven separados de la madre de sus hijxs la carga de cuidado suele ser sustancialmente menor.

Las sindicalistas madres hicieron énfasis en el rol que revisten sus parejas varones al momento de sostener el cuidado de lxs hijxs y el mantenimiento del hogar. Discursivamente, lxs sindicalistas que son madres o padres manifiestan que existe un intento, tanto de varones como de mujeres, por llevar un equilibrio en la distribución del trabajo reproductivo al interior del hogar. Como se advierte en los siguientes fragmentos:

Se trata de equilibrar, es como una balanza, siempre en movimiento, pero tratamos de que no sea una mochila que solo uno de los dos cargue (varón, secretario Gremial y Asuntos Previsionales, ADUL).

La distribución del cuidado es bastante repartido, también depende mucho si alguno está muy hasta las manos en el laburo o tiene alguna reunión pactada o lo que sea. Entonces, el otro cubre, digamos (varón, secretario Gremial y Asuntos Previsionales, ADUL).

Como señala Lione (2025), en el caso particular de los profesores e investigadores varones que tienen niños en edad escolar a su cargo y cuya pareja posee un trabajo con horarios fijos, admiten mayor carga de trabajo doméstico y de cuidados debido a la flexibilidad que posibilita el trabajo científico y docente. En la misma línea, la flexibilidad que reviste el trabajo sindical (para quienes gozan de licencia gremial) permite que lx sindicalista pueda asumir mayor carga de trabajo de cuidado en el caso de que el trabajo de su pareja presente mayor rigidez, por ejemplo, para solicitar licencia por cuidado de familiar enfermo, considerando que, como señalan Lozares y Miguélez (2007), el trabajo reproductivo tiene también cierto nivel de rigidez que obliga a lxs dirigentes a acomodarse a tales actividades.

Aun así, la división del trabajo reproductivo continúa siendo desigual entre los géneros, tal como manifiesta una entrevistada:

Me costó un poco que [el padre de lxs chicxs] entienda. Este año te puedo decir que lo entendió. Que tenía que darme una manito porque yo estaba media colapsada (mujer, subsecretaria de Formación Profesional, ASOEM).

No obstante, aun cuando los varones hayan adquirido una mayor participación en el trabajo reproductivo, hay ciertas tareas que continúan realizando exclusivamente las mujeres. Un ejemplo de ello es la carga mental en torno al trabajo doméstico y de cuidados.¹³⁵ Esto se evidencia, por ejemplo, en que son las mujeres las que generalmente participan de los grupos de WhatsApp del jardín de infantes o la escuela, por lo tanto, son quienes reciben la información relativa a la institución.

Porque ella está en el grupo de WhatsApp, entonces sabe lo que tiene que llevar (varón, subsecretario de Asuntos Laborales del Sector Operativo, ASOEM).

¹³⁵ Siguiendo a Neffa (2015), la carga mental constituye una de las dimensiones de la carga global de trabajo, además de la carga física y psíquica, en este caso, en lo que respecta al trabajo reproductivo.

Aun cuando ha habido un intento por repartir esa carga incluyendo a los padres en el grupo, continúa siendo la mujer la que está al pendiente. Esa carga mental puede advertirse, como expresa una sindicalista, en que

[Mi pareja] como que a lo mejor activa en el caso de necesidad. Y yo por ahí soy más previsora (mujer, secretaria de Comunicación Institucional, ASOEM).

Para dar cuenta de la carga mental de las sindicalistas resulta ilustrativo que, mientras realizamos una de las entrevistas, la interlocutora me advierte que está al pendiente de su celular porque su hijx de 10 años había salido de la escuela y estaba camino a su casa. Inclusive, antes de iniciar la entrevista se ocupa de enviar mensajes a su hermana, quien lo buscaría en la parada del colectivo, dándole indicaciones sobre dónde buscar al niñx y hasta dónde acompañarlo (notas de campo, ASOEM).

Las mujeres también suelen ser las que están a cargo de preparar a sus hijxs para ir al jardín de infantes o a la escuela cuando son pequeñxs. Esto implica no solo ocuparse de la ropa, sino también de todo aquello que el niñx deba llevar consigo, como ser la comida y los materiales de estudio:

La vestí a [mi hija], la cambié, le puse el uniforme, le preparé todo lo que es vianda, toda lo que hay, las cosas que se tienen que llevar (mujer, secretaria de Deportes, ASOEM).

Inclusive, dicha responsabilidad en ocasiones trasciende las fronteras del hogar gracias al permanente contacto virtual. Es decir, la madre está al pendiente de la preparación de lxs hijxs, aun cuando no se encuentra en el hogar. Como se observa en el siguiente relato:

Pero también aprendí a relajarme porque si no era... Yo estaba de guardia y me estaban llamando. ¿Qué se pone? No, ya está. Están los dos y resuelvan los dos (mujer, subsecretaria de Asuntos Laborales del Sector Administrativo, ASOEM).

Estar a cargo de la preparación del niñx implica también la realización de tareas que son previas como, por ejemplo, la gestión de las compras inherentes a sus actividades. Las mujeres suelen ocuparse más que los varones de las compras en relación a lxs hijxs, tanto en lo que respecta a la ropa como a los materiales escolares, hasta los regalos para los cumpleaños a los que asisten lxs niñxs:

¿Viste cuando vos decís hay que llevar esto a la escuela, hay que comprar esto? Todo eso lo hago yo. Regalos para los cumpleaños, todo lo que es de la nena, ropa, yo (mujer, secretaria de Deportes, ASOEM).

La edad de lxs hijxs al momento de asumir la dirigencia sindical se constituye en un factor relevante, señalado por los propios sindicalistas tanto de la nueva generación como de la vieja guardia. Como señalan lxs entrevistadxs:

A veces es muy demandante para gente tan joven, con una familia joven, [...] hay como mucho tiempo invertido en el cuidado de hijos. Y te repito, nosotros casi no tenemos ayuda, jamás la dejamos ni con mi mamá, ni con un tío, ni tenemos niñera, nunca tuvimos (varón, secretario de Medioambiente y Salud Laboral, ADUL).

Hoy en día me encuentro en una situación esa que yo tengo mis hijos que son colaboradores, colaboran conmigo, saben de lo que quieren y saben hacer las cosas, si yo estoy trabajando, mi hija ya sabe que tiene las cosas en la heladera, y ya se cocinan ellos, no tengo ese problema, si yo tuviera hijos chicos, chicos, yo sería como un problema hoy, de que no sabría que hacer, hoy no sabría que hacer (varón, secretario de Relaciones Laborales, ASOEM).

También tuvo mucha influencia en mi vida familiar porque ya eran más grandes mis hijos, o sea, no era que... pero yo me iba, viajaba mucho en ese momento, teníamos conflicto, bueno, con el convenio colectivo, como te decía, Mendoza, esto, aquello, La Rioja, Mar del Plata, era todas las semanas [...] hay cuestiones que uno ha ido modificando, pero mi esquema inicial de familia era la madre que decidía, organizaba qué se comía, qué no se comía, que mi marido sí, ayuda, ponía, pero **ayuda** [énfasis de la entrevistada] (mujer, secretaria suplente de Derechos Humanos, Género e Igualdad de Oportunidades, ADUL).

Sin embargo, una de las entrevistadas que ocupó el cargo de secretaria general cuando sus hijxs eran mayores de edad da cuenta de que, aun cuando sus hijxs eran adolescentes o adultxs, la carga mental prevalecía:

Llamar “mamá, que no tengo esto”, me entendés. “Pero yo tengo que llevar tal cosa...” Bueno, pero estoy en Buenos Aires. Después, encima, atravesamos... [describe una situación vinculada a la salud de unx de sus hijxs]. Tuvo el

tratamiento, bien. Y cuando... Empieza a estudiar, al año... Bueno, o sea, yo vivía con toda esa cosa. ¿Cuándo le va a pasar? ¿Y si yo no estoy? (mujer, secretaria suplente de Derechos Humanos, Género e Igualdad de Oportunidades, ADUL).

De esta manera, si bien no existe el mismo nivel de dependencia, se observa que la carga mental no se agota con la llegada a la adultez de lxs hijxs.

2.2. Cuando la cuestión generacional se cruza con la jerarquía sindical

A partir del trabajo de campo, hemos observado que, además de la variable de género, la edad y el cargo gremial ocupado constituyen factores que inciden en la carga de trabajo reproductivo y en el tipo de las tareas que se llevan adelante.

Un aspecto que vale resaltar aquí es que los varones mayores de 50 años que se encuentran en cargos gremiales de mandos medios o cumbre estratégica han relegado en buena parte el trabajo de cuidado de sus hijxs para poder construir su carrera sindical y llegar a los lugares donde se encuentran hoy.¹³⁶ Actualmente, dedican muy poco tiempo al trabajo reproductivo, ya sea doméstico o de cuidados. Si bien realizan algunas tareas como, por ejemplo, cocinar, aun así, esta actividad se encuentra fragmentada a su interior según género:

Entrevistado: A mí me encanta cocinar, amo cocinar, yo cocino y leo

Entrevistadora: ¿sos el candidato a cocinar?

Entrevistado: yo soy el candidato, ella es la segunda

Entrevistadora: ¿qué sería la segunda?

Entrevistado: la segunda es *chic, chic, chic* (hace el gesto como si cortara alimentos en una tabla). Ella es espectacular haciendo esas cosas que yo me cuesta un Perú, que es cortarme todo. Yo soy el que los sabores, que esto, que aquello ¿y si le ponemos un poquito de...?" (varón, secretario General, ASOEM).

¹³⁶ Las hijas del secretario general de ASOEM que fueron entrevistadas manifiestan explícitamente que fueron criadas por su mamá.

Este fragmento de entrevista resulta ilustrativo para dar cuenta la manera en la que una actividad que integra el trabajo reproductivo, como es cocinar, representa para este sindicalista de la vieja guardia una actividad placentera, en tanto y en cuanto su pareja mujer le “ayuda” haciendo la parte de dicha labor que a él no le gusta. Asimismo, muestra cómo algunas actividades domésticas se dividen en su interior en tareas, de las cuales los varones eligen quedarse con las que más placer le generan, o bien, con aquellas que permiten un desarrollo de su creatividad.

En este grupo de varones es inusual el cuidado de niñxs. Quienes son abuelos, se limitan a pasar tiempo con sus nietxs ocasionalmente, mas no sistemáticamente.

Entrevistadora: ¿Nunca te ha tocado cuidar a tus nietos, digamos?

Entrevistado: No, porque no es mi... No es mi lógica, no es mi lógica. O sea, podemos salir juntos, puedo darte una mano una vez, más que una vez no, porque yo tengo mi vida y ustedes tienen su vida. No es mi... no soy el abuelito, no... (varón, secretario General, ASOEM).

En este caso, si bien el interlocutor manifiesta que disfruta compartir tiempo con sus nietxs mayores, reuniéndose a comer o a tocar la guitarra y cantar, en su discurso establece un distanciamiento con el rol de abuelo cuidador de chicxs menorxs.

En lo que respecta al cuidado de adultxs mayores, la atención de lxs progenitorxs es una problemática emergente entre lxs dirigentes mayores de 50 años. Entre nuestros interlocutores varones, solo uno de ellos manifestó tener a cargo el cuidado de su padre, en cuyo caso ocupa un cargo de mando medio (es secretario de Derechos Humanos, Género e Igualdad de Oportunidades de ADUL). En el siguiente fragmento se advierten algunas de las tareas que se desprenden del cuidado de un adultx mayor:

Al inicio de la mañana voy a hacer unas compras para la casa de mi papá, para mi papá y la persona que me ayuda a cuidarla según el momento del día, ver que mi padre que se haya levantado y acordar, ver si hay para el almuerzo, la comida de mi papá (varón, secretario de Derechos Humanos, Género e Igualdad de Oportunidades, ADUL).

Vemos además la manera en la que el cuidado de lxs adultxs mayores, al igual que de lxs niñxs, repercute en la participación sindical de lxs dirigentes, aun cuando hayan sido electxs para cumplir funciones en determinado cargo gremial:

Y como se viene desarrollando la situación con mi papá, me está a veces restando posibilidades de participación en el sindicato (varón, secretario de Derechos Humanos, Género e Igualdad de Oportunidades, ADUL).

Si es fin de semana, a veces algunos sábados me han llamado y yo ya tengo un compromiso. Si no lo sé con anticipación de poder organizar con mis hermanos el cuidado de mi padre. Ese fin de semana no vengo (mujer, colaboradora, ADUL).

De esta manera, se advierte cómo el cuidado de adultxs mayores tiene incidencia en la organización y ejecución del trabajo sindical.

2.3. Dificultades en la articulación trabajo sindical-trabajo reproductivo

La implementación de la virtualidad en el trabajo sindical se vuelve en ocasiones una aliada y en otras una enemiga para quienes tienen responsabilidades de cuidado. Si bien resulta una comodidad, sobre todo para quienes viven alejadxs de la sede sindical, es un desafío participar de reuniones virtuales con niñxs pequeñxs a cargo en simultaneidad:

Para mí es un lío. Tiene sus “pro” y sus “contra”. Porque tener reuniones con [mis hijxs] es un garrón. Aparte la virtualidad en mi casa es un garrón, eso, pero a su vez es una comodidad estar en mi casa, no tener que venir acá. Tienes esas dos cosas (mujer, secretaria Adjunta, ADUL).

Dentro de las actividades que hacen al trabajo sindical encontramos la realización de viajes para participar de reuniones o congresos. Como se ha señalado oportunamente, esta actividad se presenta de una manera distinta en los gremios bajo estudio. Lxs sindicalistas de ADUL realizan más viajes por el gremio que lxs de ASOEM, debido al diferente nivel de participación en organizaciones sindicales de segundo o tercer grado. A ello se suma que lxs docentes universitarios frecuentemente realizan tareas de investigación, lo que implica asistir a congresos y jornadas que se realizan fuera de la ciudad de residencia. En este contexto, estar a cargo del cuidado de niñxs resulta una dificultad para cumplir con dicha tarea, más aún cuando el trabajo remunerado también lo requiere. Tanto mujeres como varones señalaron las dificultades que representa la participación en esos eventos fundadas en sus responsabilidades de cuidado, inclusive cuando éstas son compartidas en pareja:

En la tarea de cuidados familiares, cuando yo me ausento, se sobrecarga mi esposa. Que también me pasaría cuando ella falta. Y también como a veces tengo congresos disciplinares, congresos científicos o dictados de cursos que son fuera de la ciudad, ya es como que voy cumpliendo una cuota. No me es gratuito irme, porque yo siento que estoy dejando en una carga a otra persona (varón, secretario de Medioambiente y Salud Laboral, ADUL).

No obstante, la maternidad representa para las mujeres un parteaguas en la manera en la que llevan adelante su trabajo sindical, en tanto se dificulta la ejecución de ciertas actividades como la participación en congresos y reuniones de la federación:

Desde que fui mamá también dejé mucho de viajar. A los congresos y demás, fui mucho menos (mujer, secretaria Adjunta, ADUL).

Esto que expresa nuestra interlocutora deja entrever, asimismo, como la maternidad dificulta el desarrollo de su carrera sindical, en la medida en que la participación en congresos y reuniones de la federación representa una posibilidad de crecimiento como sindicalista.

A lo largo de las entrevistas, con la intención de identificar puntos de inflexión en los cursos de vida de nuestros interlocutorxs, incluimos una pregunta en torno a si habían enfrentado crisis en su trayectoria sindical. Una de las entrevistadas expresó que, desde que es madre, dicha crisis se ve profundizada. Esto muestra cómo la maternidad complejiza la articulación de todos los trabajos: sindical, docente y de cuidado.

2.4. Lucha en la calle y en la casa. La (re)organización del trabajo reproductivo por las medidas de fuerza

El análisis de la reconfiguración de los arreglos en torno al trabajo reproductivo durante las medidas de fuerza adquiere relevancia particularmente en el contexto argentino, que está signado por la generalizada y sostenida caída del poder adquisitivo de los salarios desde 2015 a esta parte (Fernández Massi & Pérez, 2024).¹³⁷ Como muestra el informe de ADIUC (2025), esta situación se vio agravada especialmente para los docentes universitarios a partir de la asunción de Javier Milei como presidente de la nación.

¹³⁷ Si bien hubo algunas fluctuaciones en ciertos periodos, desde una mirada diacrónica el descenso ha sido sostenido.

Las medidas de fuerza como los días de paro o los estados de asamblea¹³⁸ (en el caso de ASOEM) también implican una reestructuración de los arreglos de cuidado. Por un lado, porque significa la suspensión de las actividades de lxs trabajadorxs del sector, por lo que las guarderías, los jardines de infantes y las escuelas comprendidas en el sector al cual los gremios representan se cierran, y tanto lxs hijxs de lxs sindicalistas que acuden a dichas instituciones como lxs mismos dirigentes se ven afectadxs por ello.¹³⁹ Por otro lado, las jornadas de lucha modifican la rutina laboral de lxs gremialistas, en tanto implican comenzar el día más temprano y/o finalizarlo más tarde de lo habitual. Estos cambios producen “complicaciones” en la organización cotidiana de la vida familiar, como se advierte en el fragmento siguiente:

[Los días de paro o estado de asamblea] tengo que cambiar todo lo que había programado el día anterior, tengo que buscar una niñera que la cuide a [mi hija], hablar con mi marido para que la lleve a la escuela, para que haga toda esa logística, la cambie él, maneje el todo, que es más complicado (mujer, secretaria de Deportes, ASOEM).

Cuando ambos progenitores participan gremialmente, la organización de los cuidados se reestructura de otra manera según se presente la situación. No obstante, la pertenencia de lxs progenitorxs a distintos sectores de actividad dificulta los arreglos, como puede suceder en el caso de lxs docentes universitarixs, que en ocasiones trabajan en escuela media o en instituciones científicas que dependen de otras asociaciones gremiales.

Un día de paro, muy posiblemente acudimos a mi mamá para el cuidado de [mi hija], para poder trabajar nosotros, obviamente que eso depende de cómo estemos ese día, o cuántos días de paro haya. Y después las acciones que tienen que ver con la asamblea, marcha, movilizaciones, clases públicas y demás, obviamente ahí hay toda una coordinación con [mi pareja], a ver si ella puede cubrirme en ese momento, o si ella quiere participar de eso, entonces en esa

¹³⁸ El estado de asamblea constituye una herramienta de lucha frecuentemente utilizada por ASOEM en la que se detiene el trabajo en el área en la que se detecta el conflicto. A diferencia del paro, en el cual cesan las actividades de todo el municipio afectado por toda la jornada laboral, el estado de asamblea solo se realiza en un área determinada por un periodo acotado de tiempo que suele ser entre 2 y 3 horas.

¹³⁹ Lxs docentes de la UNL tienen la posibilidad de enviar sus hijxs al jardín de infantes o la escuela de la misma universidad. Lxs trabajadorxs municipales de Santa Fe cuentan con la posibilidad de enviar sus hijxs al jardín de infantes del gremio o a los jardines municipales. Ahora bien, cabe señalar que el cupo disponible en las instituciones escolares no basta para cubrir la demanda de todxs lxs trabajadorxs de cada sector, por lo que no en todos los casos la medida de fuerza implementada por el gremio repercute en la institución escolar de lxs hijxs de lxs sindicalistas.

participación, muchas veces [nuestra hija] nos acompaña en eso, ha estado en marchas, en reuniones, en un montón de lugares acompañándonos, y si no, vengo yo y [mi pareja] se queda al cuidado de ella, por ejemplo, y es un poco más o menos esa la forma de resolver, o sea, si [mi pareja] no va a participar de esa instancia gremial y me puede bancar con el cuidado de [nuestra hija], listo, está resuelto. Si ella quiere participar, a veces la traemos a [nuestra hija], otras veces se la llevamos a mi mamá, y el plan C sería que se quede en la casa de alguna amiga o de alguna compañera de la escuela, que previamente se pueda coordinar eso, entonces uno viene, participa de la actividad gremial en sí y se vuelve (varón, secretario Gremial y Asuntos Previsionales, ADUL).

[Los días de paro] termina ahí salvándonos las papas del fuego siempre mi suegra con los chicos porque, por ejemplo, si nosotros tenemos jornadas de paro, salimos a hacer el monitoreo, entonces en lugar de arrancar nuestras jornadas un ratito antes de las siete, la jornada arranca a las seis de la mañana. No hay jardín, no hay transporte, todo, no hay nada. Así que en general nos ayuda mucho mi suegra con eso (mujer, secretaria Gremial y de Coordinación, ASOEM).

Los días de paro que para la UNL, pero CONICET y yo, ella trabaja, yo también trabajo, entonces ahí solemos recurrir a mi mamá para que circunstancialmente se haga cargo de [mi hija] por un rato hasta que nosotros nos desocupemos y la buscamos (varón, secretario Gremial y Asuntos Previsionales, ADUL)

Y yo porque tengo una red de contención fuerte lo puedo hacer [participar]. [Los días de paro] la organización familiar es la que más se ve resentida (mujer, secretaria Adjunta, ADUL).

Como se desprende de los fragmentos previos, vemos que las estrategias para reorganizar el cuidado de hijxs son múltiples. Cuando hay medidas de fuerza que afectan la asistencia a la institución educativa, la principal alternativa es acudir a un familiar para delegar el trabajo de cuidado. De esta manera, tal como manifiesta unx de las entrevistadxs, la red de contención de cuidado resulta fundamental. En segundo lugar, si la pareja decide no participar en determinada ocasión, es quien se ocupa del cuidado del niñx. En el caso de que las dos personas decidan participar o bien cuando lxs sindicalista no tiene otra alternativa, lxs hijxs acompañan la labor de sus padres o madres acudiendo a la sede sindical o a la movilización o jornada de lucha:

[Los días de paro o estado de asamblea] más que nada modifican el horario de la mañana con ellos. Para nosotros cuando hay estado asamblea o paro son las 5 y media, 6 de la mañana, y tenemos que venir. Y mis hijos ya saben que son las 5 y media, 6 de la mañana, y ellos tienen que venir conmigo. Vienen conmigo, hacen un tiempo acá y después cada uno lo llevo a la escuela y avanzamos. O ellos mismos, ponele yo tengo que salir antes, entonces [mi hija mayor] lo lleva a la escuela [al menor], lo deja y después sigue ella (mujer, secretaria de Formación Profesional, ASOEM).

A veces lo traía [a mi hijo mayor]. A la [menor] no la traje nunca, pero él sí venía. Ha venido a reuniones. Y después [mi pareja] ya lo pasaba a buscar y se lo llevaba (mujer, secretaria Adjunta, ADUL).

La inclusión de hijxs en actividades sindicales suele ser un mecanismo para sortear los arreglos de cuidado. Durante el trabajo de campo en ASOEM hemos advertido en numerosas ocasiones la presencia de hijxs de lxs dirigentes sindicales (como también de militantes) en actividades organizadas por el gremio, ya sean capacitaciones, asambleas, encuentros del Espacio de Integración Sindical o actividades culturales. La imagen a continuación resulta ilustrativa de ello. Se trata de una militante de la Agrupación 19 de agosto, la lista que conduce ASOEM, en ocasión de un encuentro del Espacio de Integración sindical.

Imagen 3: Cuidar y militar



Fuente: foto tomada por la autora durante el trabajo de campo.

Ocasionalmente, cuando esos arreglos no pueden ser reorganizados, la participación sindical se ve obstaculizada:

En general, tengo flexibilidad horaria para mis tareas cotidianas. Con lo cual es darle en esa jornada prioridad a esas actividades [de lucha]. Salvo las veces que no puedo resolver la situación con mi papá. Y no logro poder participar en alguna acción (varón, secretario de Derechos Humanos, Género e Igualdad de Oportunidades, ADUL).

En el caso de la cita precedente, tal como se pudo advertir, se trata de un sindicalista que tiene a cargo el cuidado de un adultx mayor. Para el caso de quienes tienen bajo su cuidado a niñxs, la solución a la problemática es un tanto diferente, dado que pueden llevar a sus hijxs a la sede sindical. Esta también es una manera de resolver el cuidado de niñxs no solo los días en que hay medidas de fuerza, sino también cuando hay asambleas o reunión de comisión directiva:

Me complica no los paros en sí, sino a veces las reuniones de comisión directiva o las reuniones o las asambleas cuando son lunes y miércoles sobre todo (varón, secretario de Medioambiente y Salud Laboral, ADUL)

Este último fragmento de entrevista da cuenta de la dificultad que emerge para articular trabajo reproductivo y trabajo sindical no solo los días de paro, sino también los momentos en que hay reuniones de comisión directiva o asambleas, dado que suelen realizarse en un horario en que lxs niñxs no están en las instituciones educativas, y por lo tanto, debe organizarse su cuidado en función de otras alternativas disponibles, ya sea acudir a una niñera, un familiar o bien llevar lxs niñxs a la sede sindical.

2.5. Redes de cuidado sostenida por mujeres

Cuando la organización del cuidado familiar se dificulta, es decir, cuando no basta con las horas destinadas al cuidado que disponen lxs sindicalistas, estxs generalmente suelen recurrir a familiares para solicitar ayuda. También recurren a la contratación de personal, sobre todo quienes no cuentan con familiares en la ciudad. En la mayoría de los casos, las personas que toman ese trabajo de cuidado son mujeres: madres, suegras,

hermanas e hijas de lxs dirigentes gremiales. Es decir, que estas redes de cuidado están feminizadas (Pérez Orozco, 2007).

Por las características que adquiere el trabajo sindical -y, también, por estar regido por lógicas masculinas-, en ocasiones los arreglos de cuidado deben modificarse sobre la marcha. Esto implica que, si el cuidado se había organizado de determinada manera, las personas a cargo de dicho trabajo deben reestructurar su organización:

Eso sale constantemente. Que no está programado en tu día. ¿Entendés? O te ponen reunión de comisión directiva a las 3 de la tarde. Y yo ahí tengo que ver a quién llamo, que niñera pongo, que [mi hija], que dónde queda, si la pueden tener mis suegros, si se la puede llevar mi marido... (mujer, secretaria de Deportes, ASOEM).

La primera marcha [universitaria] grande que se hizo en abril, terminó en un micrófono abierto y en una especie de festival cultural acá en el rectorado, y bueno, yo ahí tenía como una planificación de estar acá hasta las 8 y media 9 y volverme, y ahí, [mi pareja] estuvo en esa marcha, [mi hija] también, entonces terminamos ahí y yo le dije, mirá, no se queda nadie de ADUL hasta las 11 o 12 de la noche que esto se termina, yo tengo llave del gremio, hay 60 sillas, micrófono, todo eso, no lo quiero dejar en manos de nadie, me voy a tener que quedar (varón, secretario Gremial y Asuntos Previsionales, ADUL).

Como manifiestan nuestrxs interlocutorxs, frente a las modificaciones que surgen en el transcurso de las actividades sindicales, en ocasiones son esas redes feminizadas las que sostienen el cuidado de lxs niñxs.

3. A modo de síntesis

En este capítulo hemos abordado el género en el trabajo sindical desde dos ángulos de análisis. En la primera parte, advertimos que tanto en ADUL como en ASOEM existen territorios masculinizados ocupados por varones y territorios feminizados ocupados por mujeres. En ese sentido, los espacios y las políticas de género continúan estando a cargo de mujeres.

Asimismo, en las dos organizaciones se advierte las cumbres estratégicas están masculinizadas, mientras que los puestos operativos se encuentran feminizados. En lo que refiere a los mandos medios, mientras en ADUL se identificó un equilibrio entre varones y mujeres, en ASOEM se encuentran masculinizados. Además del análisis de las estructuras gremiales en clave de género, realizamos una lectura en clave de generaciones. Allí observamos que en ambos sindicatos la cumbre estratégica continúa estando ocupada por la vieja guardia. En ADUL, el núcleo operativo también se integra por dirigentes de la vieja guardia.

No obstante, se observan prácticas contrahegemónicas que problematizan dichas territorializaciones tanto en términos de género como de generación. En relación al género, encontramos que algunos espacios tradicionalmente masculinizados están ocupados por mujeres (como la Secretaría Adjunta y de Finanzas en ADUL y la Secretaría Gremial y de Coordinación en ASOEM) y que algunos espacios tradicionalmente feminizados están ocupados por varones (como Acción Social en ADUL). En lo que respecta a la generación, vimos, por un lado, que en ADUL el núcleo operativo está integrado por la vieja guardia. Por otro, en ASOEM, los dirigentes de la nueva generación predominan en los mandos medios.

En ASOEM, particularmente, observamos que las mujeres enfrentan diversas dificultades para llevar adelante el trabajo sindical. Un indicador claro de ello es la falta de reconocimiento y los límites que encuentra la responsable del área de género para llevar adelante acciones en el marco de su rol. Los varones no se sienten cómodos con la presencia de las mujeres en los espacios de decisión, lo que da lugar a mecanismos de discriminación que son acentuados por las diferencias generacionales y de posición jerárquica. Sin embargo, las mujeres también reproducen desigualdades de género. Estas dinámicas revelan la distancia que existe (y en ocasiones las contradicciones) entre los discursos de las cúpulas sindicales y las prácticas institucionales.

Si bien en ADUL no se identificaron prácticas como las descriptas previamente, algunas sindicalistas señalaron haber experimentado situaciones machistas en ocasión de su participación en actividades de la federación o la central de las que ADUL forma parte.

De acuerdo con lo desarrollado previamente, advertimos que las mujeres encuentran diversas dificultades para participar sindicalmente y desarrollar su carrera sindical, lo cual se profundiza de acuerdo a la generación y al puesto ocupado, aunque las mujeres

más experimentadas no están exentas de ello. En estos contextos, las sindicalistas llevan adelante prácticas feministas que les permiten resistir y sostener su participación. Se trata de los grupos de mujeres, generalmente informales, que se gestan al interior de los gremios. En este marco, el apoyo de secretarixs resulta fundamental para el desarrollo de las iniciativas de género.

En base a la manera en la que se conforman las estructuras gremiales y a las prácticas patriarcales identificadas en ASOEM, cuya principal destinataria es la responsable del área de género, podemos concluir que ADUL se presenta como más equitativo en términos de género que ASOEM. Ahora bien, en términos de generación, ASOEM presenta mayor equidad, dado que existe mayor participación en la comisión directiva por parte de la nueva generación. Podemos realizar dos conjeturas que explicarían, en parte, esta diferencia. En ADUL, las cuestiones de género llevan más tiempo abordándose, e incluso han adquirido jerarquía estatutaria desde antes del Ni Una Menos en 2015. La participación de mujeres altamente formadas en la temática desde los albores de la organización gremial probablemente haya sido motor de la introducción del abordaje de género. En cambio, en ASOEM comenzaron a trabajarse las cuestiones de género en el marco de la Cuarta Ola Feminista, adquiriendo una mayor institucionalidad recientemente.

Por otro lado, la falta de equidad en términos generacionales puede deberse a la baja participación de las bases y las dificultades que encuentra ADUL para la renovación de la dirigencia. Ello contrasta con la realidad de ASOEM, en donde el Espacio de Integración Sindical opera como semillero militante y la participación de las bases es mayor.

Por último, dimos cuenta del impacto que ha tenido la Ley Micaela en el trabajo sindical, especialmente entre lxs sindicalistas de ASOEM. Nuestrxs entrevistadxs señalan que en el marco de dichas capacitaciones obtuvieron conocimientos tanto en lo que respecta al manejo de las relaciones interpersonales (uso de pronombres, no suponer el género) como a evitar la revictimización en la atención a personas que padecieron situaciones de violencia. En relación al abordaje de las problemáticas LGTBIQ+, advertimos que en ambos gremios se trata de iniciativas incipientes.

En la segunda parte de este capítulo nos dedicamos a abordar la articulación entre trabajo sindical y trabajo reproductivo. Si bien advertimos que opera una división sexual

del trabajo reproductivo entre lxs sindicalistas, existe una mayor participación de varones de la nueva generación que de los de la vieja guardia. Asimismo, encontramos diferencias en la participación de los varones en el trabajo reproductivo según sector de actividad, en tanto lxs docentes tienen un reparto más equitativo en términos de género de estas tareas.

Aun cuando los varones asumen mayor cantidad de trabajo reproductivo, las mujeres continúan teniendo mayor carga global de dicho trabajo. Esto se debe, por un lado, a que las mujeres asumen más carga mental en relación al trabajo doméstico y de cuidados, y por otro, la carga física también es mayor, en tanto ciertas tareas continúan estando feminizadas.

Entre las dificultades que emergen en la articulación entre trabajo sindical y trabajo reproductivo, se pueden señalar aquellas derivadas de las actividades virtuales, como también de los viajes a congresos e instancias de participación en organizaciones sindicales de segundo o tercer grado. Los días en que se llevan adelante medidas de fuerza constituyen una modificación en los arreglos de cuidado que en ocasiones se vuelve una dificultad. Allí se vuelve central el rol de la red de cuidados, la cual se encuentra feminizada.

CAPÍTULO 6: TRAYECTORIAS SINDICALES

Introducción

En este capítulo nos abocaremos a analizar las trayectorias sindicales de nuestrxs interlocutorxs. Para ello nos detenemos, en primer lugar, a estudiar el punto de partida de dichas trayectorias, es decir, el momento en que tiene lugar su origen. Allí identificamos diversas vías de ingreso al mundo sindical, como también distintos contextos socioeconómicos y políticos en los que se da dicha inserción. Luego, identificamos las etapas que constituyen la carrera sindical y analizamos las carreras sindicales en clave de género y generación. Posteriormente, nos adentramos en cómo se construye el capital sindical, para lo cual caracterizamos el modo en que se estructura el mismo, incluyendo el capital militante y político, el capital social y el capital cultural. Finalmente, abordamos las subjetividades en torno al trabajo sindical.

1. Punto(s) de partida de la carrera sindical

En este apartado abordamos el punto de partida de la carrera sindical,¹⁴⁰ en tanto punto de inflexión en el curso de vida de nuestrxs interlocutorxs (Roberti, 2017). Las vías de acceso a la participación sindical son diversas, como también el contexto social, económico, político e institucional en que tienen lugar dichas inserciones. En lo que sigue nos dedicaremos, en primer lugar, a la descripción de los contextos en que lxs sindicalistas dieron comienzo a su participación sindical, a fin de poder establecer un diálogo entre los distintos niveles de observación (micro, meso y macro) (Meccia, 2020). Posteriormente, abordaremos los acontecimientos que dieron origen a las carreras sindicales de nuestrxs interlocutorxs.

¹⁴⁰ Siguiendo a Guillaume (2018), el concepto de *carrera* es particularmente interesante para analizar trayectorias como las sindicales, en tanto no existe como idea nativa. Por lo tanto, su uso permite alejarnos de las categorías movilizadas por lxs sindicalistas, y en ese sentido, puede ser útil para interpretar y objetivar la construcción social de las “carreras sindicales”.

1.1. Contextualizar los puntos de partida

Siguiendo a Lahire (2017), entendemos que las prácticas son producto de una combinación particular entre determinadas disposiciones y un contexto específico. Este aporte nos permite comprender la incorporación de nuestrxs entrevistadxs al mundo sindical de manera contextualizada, considerando al mismo tiempo el devenir de su curso de vida.

En lo que respecta a lxs dirigentes de ASOEM, existe una notable diferencia en función de la generación en torno al contexto macro y mesosocial e institucional en que se dio su inserción sindical. Lxs sindicalistas de la vieja guardia comenzaron su trayectoria sindical en un periodo de tiempo comprendido entre 2001 y 2009, en un contexto signado, a nivel nacional, por la salida de la crisis política, económica y social del 2001, lo que representaba una recuperación en términos económicos pero una endeble confianza en la política. A nivel local, en la ciudad de Santa Fe, se produjo en el año 2003 una gran inundación que trajo aparejadas terribles consecuencias económicas y sociales (130.000 personas damnificadas y 158 muertos) producto de lo que se denominó un crimen hídrico (Nieva, 2023).

En función de lo narrado por nuestrxs interlocutorxs, la situación del sector de actividad en que se inserta ASOEM arrastraba varios años sin ingresos a planta permanente y salarios congelados desde la década de los '90, a la par que el sindicato se encontraba con un elevado índice de desafiliación y deslegitimación,¹⁴¹ con un proceso de quiebra en puerta. Al calor de estos acontecimientos es que iniciaron su participación político-sindical lxs sindicalistas de la vieja guardia. Como manifiesta el secretario general, quien era estudiante universitario y delegado al momento de comenzar su participación gremial:

Porque yo en el 2001, digo, yo tengo que hacer algo, ¿cómo yo voy a saber tanto? Está pasando lo que está pasando y yo no voy a hacer nada. Entonces me erijo, por primera vez en mi vida, delegado del personal. Yo jamás había pensado más en nadie que no fuera mi familia. [...] y en el 2003, que pasa la inundación [...] Y nosotros, estábamos en el centro de estudiantes, andábamos dándoles de comer a la gente, como los centros de estudiantes por todos lados,

¹⁴¹ Un indicador de la situación en que se encontraba el gremio constituye la cantidad de listas (cinco) que se presentaron a elecciones en el 2004 (El Litoral del 16/12/2004. Disponible en <https://www.ellitoral.com/index.php/diarios/2004/12/16/metropolitanas/AREA-05.html>)

y me toca ir a dar de comer a la escuela que iba yo. Y entonces digo no, yo tengo que hacer cosas, esto no me va a alcanzar (varón, secretario General, ASOEM).

Este fragmento de entrevista muestra cómo la situación social se constituye en un aliciente para el involucramiento político y social, que en el caso de este entrevistado tomó la forma de participación sindical.

En cambio, el contexto en que comenzaron sus trayectorias sindicales lxs dirigentes de la nueva generación de ASOEM adquiere otras características. El periodo en que iniciaron su participación es el comprendido entre 2013 y 2023, aunque la mayoría de ellxs lo hizo entre 2013 y 2019. A nivel macrosocial, la primera parte de dicho periodo estuvo signada por lo que se dio en llamar revitalización sindical. Para Senén González y Del Bono (2013) este concepto hace referencia al aumento de la actividad sindical en relación con el comportamiento de dos indicadores básicos: el conflicto laboral y la negociación colectiva. De acuerdo con la diferenciación que proponen estas autoras en torno a los tipos de revitalización sindical que tuvieron lugar en Argentina, el caso de ASOEM se inscribe en un proceso de revitalización de naturaleza ascendente, en tanto se construyó de “abajo hacia arriba”, considerando el devenir de la lista que lo conduce desde 2005.¹⁴²

No obstante, el cambio de gobierno en 2015, con la asunción de Mauricio Macri como presidente de la Nación, trajo aparejado no solo múltiples cambios en el escenario sindical,¹⁴³ sino también un importante ajuste en las cuentas públicas. Ello se tradujo en una oleada de despidos y suspensiones en el Estado, por lo que los gremios de trabajadorxs estatales se erigieron como protagonistas de los conflictos laborales en ese periodo (Barrera Insua, Beliera y Longo, 2018).

A nivel mesosocial, y de acuerdo con los relatos de nuestrxs entrevistadxs, hacia finales de la década del 2000 se recuperaron las negociaciones paritarias en torno a los ingresos a planta permanente en la municipalidad de Santa Fe, como también se retomaron las negociaciones que llevaron a actualizaciones salariales en función de la inflación. En 2009 se reglamentó la ley provincial N°. 9.286 a través del decreto municipal 023/09,

¹⁴² Al respecto, ver el Capítulo 2 de esta tesis.

¹⁴³ Aunque venía en descenso desde 2014, la conflictividad laboral se contrajo en casi un 13% del 2016 al 2017, como también la cantidad de acuerdos y convenios colectivos homologados y su cobertura (Marticorena, 2019).

estableciendo la incorporación de nuevos agentes a la municipalidad vía concurso abierto. Por su parte, según nustrxs interlocutorxs, para dicho periodo ASOEM se había estabilizado institucionalmente, y había comenzado una senda de crecimiento no solo económico sino también político.

Tabla 22: Síntesis contexto macrosocial, mesosocial e institucional (ASOEM)

	Vieja guardia	Nueva generación
Contexto macrosocial	Crisis 2001. Inundación 2003	Revitalización sindical. Ajuste macrista
Contexto mesosocial	Ingresos a planta permanente paralizados. Salarios congelados	Recuperación de la negociación paritaria en torno a los ingresos a planta permanente y a la actualización salarial. Reglamentación de ingresos por concurso abierto
Contexto institucional	Sindicato debilitado. Inestabilidad institucional	Sindicato fortalecido y en crecimiento. Estabilidad institucional. Salida de FESTRAM

Fuente: elaboración propia

Si atendemos al contexto en el que tiene lugar el comienzo de la participación sindical de la vieja guardia de ADUL, vemos que no se presenta de manera homogénea, a diferencia de lo que se observa en ASOEM. Mientras que algunxs iniciaron su participación sindical en la década de los '90, en un contexto de achicamiento del Estado y de ajuste, otrxs lo hicieron post crisis 2001, e inclusive hay iniciaciones recientes que datan del periodo de gobierno macrista (2015-2019). Por su parte, lxs dirigentes de la nueva generación se iniciaron en el sindicalismo durante este último periodo, que como se señaló previamente, estuvo signado por la caída del salario real y de la conflictividad laboral (Fernández Massi & Pérez, 2024; Marticorena, 2019).

En relación a la situación del sector de actividad correspondiente a ADUL, durante la década del '90 la docencia universitaria se vio afectada por la reforma del Estado llevada adelante por el gobierno de Menem y el proceso de su implementación en el ámbito universitario a partir de la Ley de Educación Superior, dando paso a una lógica de mercado.¹⁴⁴ La primera década de los 2000 estuvo marcada por la inercia de los

¹⁴⁴ La reforma en el sistema universitario estaba orientada, por un lado, a deslegitimar la universidad pública, y por otro, a instalar la idea de una transformación estructural de la misma. Por ello la agenda estuvo centrada en el problema de la calidad, la necesidad de evaluación de las instituciones y de arancelar las universidades (Suasnábar, 2011).

lineamientos heredados del período anterior en tanto se advierte la ausencia de una nueva agenda en materia de políticas universitarias (Suasnábar, 2011). Sin embargo, durante los gobiernos kirchneristas (especialmente durante los de Cristina Fernández) hubo una voluntad política de apoyo al sector a través de un aumento presupuestario y de la creación de 19 universidades en el periodo comprendido entre 2003 y 2015 (Chiroleu, 2017).

En lo que respecta a la organización de lxs docentes universitarixs cabe recordar que, si bien existieron experiencias previas a la dictadura militar, es a partir de la recuperación democrática que se inaugura la etapa institucional del sindicalismo universitario (Medina, 2019).¹⁴⁵ En ese periodo es que se conforman tanto ADUL (1989) como la CONADU (1985). Como hitos significativos en la historia del sindicalismo universitario se destaca la fragmentación de la CONADU y la consecuente creación de la CONADUH en 2001, y la homologación del convenio colectivo de trabajo para el sector en 2015. En ambos procesos ADUL tuvo un rol protagónico:

ADUL fue fundadora de CONADU Histórica. La CONADU Histórica se fundó acá a la vuelta, en la facultad de derecho, en el aula Alberdi, en el año 2001, entonces siempre fuimos parte de la conducción (mujer, colaboradora y ex secretaria General, ADUL).

La CONADU Histórica tuvo mucho que ver, y ADUL tuvo mucho que ver en el convenio colectivo de trabajo. En 2015 se homologa el convenio colectivo de trabajo y ese para mí es un antes y un después en el movimiento sindical universitario. Por eso te digo, no es ADUL, pero sí es ADUL. Porque también ADUL participó, yo no te puedo decir, lo seguíamos a los rectores a todos los plenarios del CIN que se hacían, porque ellos pretendían ponerle restricciones al convenio colectivo (mujer, colaboradora y ex secretaria General, ADUL)

En la tabla que se presenta a continuación realizamos una periodización y síntesis de las características contextuales en las que se insertaron gremialmente lxs dirigentes de ADUL.

Tabla 23: Síntesis contexto macrosocial, mesosocial e institucional (ADUL)

	1990 - 2002	2003-2013	2014 - 2018
--	-------------	-----------	-------------

¹⁴⁵ El devenir del sindicalismo universitario en Argentina fue desarrollado en el capítulo 2 de esta tesis.

Contexto macrosocial	Reforma del Estado	Post crisis 2001. Crecimiento económico	Ajuste económico
Contexto mesosocial	Cambios estructurales en el sistema universitario	Mayor apoyo financiero a las universidades. Creación CONADUH	Homologación del CCT
Contexto institucional	Inicio etapa institucional del sindicalismo universitario	Protagonismo de ADUL en la fundación de CONADUH y luego en la conducción	Protagonismo de ADUL en la elaboración del CCT
Generación			Nueva generación
	Vieja guardia		

Fuente: elaboración propia

1.2. Acontecimientos que dan origen a la participación sindical

A partir de las entrevistas realizadas, identificamos ciertos acontecimientos que se han vuelto clave en la trayectoria de lxs dirigentes sindicales, en la medida en que lxs empujaron a involucrarse sindicalmente.¹⁴⁶ Estos hechos representan un punto de inflexión en sus historias de vida, dado que se trata de momentos que provocan fuertes modificaciones y virajes en la dirección de sus cursos de vida (Roberti, 2017), en tanto se constituyen en la génesis de su carrera sindical. Dicha participación tiene repercusión asimismo en las trayectorias laborales de quienes se dedican a tiempo completo al trabajo sindical, gracias a la licencia gremial.

Como señala Lazar (2019), para algunxs de mis interlocutorxs tener un empleo determinado implicaba naturalmente afiliarse al gremio respectivo. Vemos la manera en la que opera allí la identidad laboral:

Yo me recibí muy joven, 21 años, y empecé a reemplazar. Me fui al sindicato, a AMSAFE. Me quiero afiliar porque, primero, por la identidad de trabajadora que, evidentemente... y la felicidad de ser trabajadora de un, la felicidad de una identidad laboral. Pero después porque sabíamos que la única protección para las personas que no tenemos... con las patronales, son los sindicatos. Eso no era teórico, era visceral. Nadie me tenía que explicar nada (mujer, secretaria de Finanzas y Administración, ADUL).

¹⁴⁶ En algunos casos, se advierte que son dos o más de los acontecimientos que se desarrollan aquí los que impulsaron a lxs sindicalistas a participar de la vida gremial.

Muchxs dirigentes señalan la invitación de unx compañerx militante como el acontecimiento que dio origen a su involucramiento gremial. En este caso, se advierte un interés y voluntad de participar que se traduce en una “aceptación” de dicha invitación, en ocasiones con un deseo subyacente de transformación social. En palabras de nuestrxs interlocutorxs:

Hay algo de un **deseo** de... No sé, de **querer que algunas cosas cambien** (mujer, colaboradora y ex secretaria General, ADUL).

Pero bueno vos me decís ¿qué objetivos tenían? ¿Qué estimulación tenían? ¿A dónde queríamos llegar? Bueno a los aumentos salariales, eso en lo táctico, en lo estratégico, **queríamos hacer un modelo sindical distinto del que existía**, que es lo que hicimos (varón, secretario Adjunto, ASOEM).

Entonces, cuando entré acá, que yo entré porque quería y me dieron este lugar, por eso le estoy poniendo también, porque creo que **tengo una deuda con mis convicciones** (se ríe) (mujer, subsecretaria de Géneros y Diversidad, ASOEM).

Quienes recibieron dicha invitación son personas que venían participando asiduamente en actividades del gremio, ya sea en asambleas o en otros espacios de militancia. Este acontecimiento como punto de partida de trayectorias sindicales se advierte en mayor medida en ADUL. Consideramos que ello se vincula con las dificultades que manifestaron nuestrxs interlocutorxs en relación a la búsqueda de nuevxs militantes, lo que se traduce en una rápida inserción de lxs nuevxs militantes en el sindicato:

Y acá hay muy poca gente. Si te ven dos asambleas... Ya estás adentro. Ya te mandan mensajes para que busques una cosa, para que busques la otra y de a poco vas entrando. Y nada, de a poco vas entrando. **Se da como naturalmente**. Si te vas llevando bien y viste que como que vas teniendo algunas coincidencias políticas con la gente de la comisión [...] **Como hay poca gente quedaste adentro**. No es un sindicato como el resto que querés estar y no sabes cómo. **Acá a la primera de cambio ya sos comisión directiva** (se ríe). Tenés que organizar la fiesta del día de los docentes, del día de esto... Set de útiles (mujer, secretaria Adjunta, ADUL).

Entre otros acontecimientos que dan origen a las carreras sindicales, en ASOEM particularmente encontramos la vivencia de situaciones problemáticas en el lugar de

trabajo. Ciertas situaciones críticas experimentadas por lxs trabajadorxs, donde fueron vulneradxs en sus derechos como tales, lxs llevaron a acercarse al sindicato para reclamar por ello, constituyéndose esa situación en un momento clave de su trayectoria sindical y puntapié para su involucramiento político. En ocasiones, se trató de situaciones de violencia de género en el lugar de trabajo:

Me acerqué [al sindicato] por un problema, para asesorarme por un problema. Esa fue la primera vez que vine. Un superior que tenía problemas de misoginia, o sea, no quería que mujeres trabajen en ese lugar. Después, el tipo tuvo un montón de problemas y todo con el tiempo. Porque salió eso. Yo creo que fui la primera y fui la que más reservada me porté. Después las otras chicas hicieron lo que tenían que hacer. No me hizo nada el hombre. Pero era como que “acá no puede haber mujeres”, comentarios así. Y yo me vine a asesorar, a ver, che, ¿qué pasa? ¿Puedo hacer algo? ¿Puedo hablar con alguien? Y ahí me empecé a sumar a lo que fue el Espacio de Integración (mujer, secretaria de Deportes, ASOEM).

En el 2013, tengo una situación de conflicto laboral, porque nos pedían, digamos, en nuestro trabajo, salir a hacer una campaña política, volanteo, digamos, para un sector. Bueno, me mandan a decir con una compañera, les digo que no, bueno, me vuelven a mandar a decir que no me olvide por donde entré, cómo y cuándo, entonces me voy yo a hablar directamente con mi jefa, que también fue así una especie de *show*, a los gritos en el lugar porque todo el mundo salía a hablar, porque me dijo que yo no entendía nada, qué sé yo. Que había que hacer cosas que había que hacer, que si te la tenés que tragar doblada te la tenés que tragar, y esas cosas lindas, y le dije, mira, vos hace lo que vos quieras hacer, siempre se acuerdan porque ahora es gracioso, pero en ese momento temblaba entera, y decía, me van a echar, me van a echar. [...] Bueno, le dije, vos hace lo que vos tengas que hacer, yo no voy a chuparle a las medias a nadie, ni voy a pisar la cabeza a nadie. Y de ahí, así toda empoderada que estaba, pero temblando entera, me vengo al sindicato. Ahí me acerco por primera vez al sindicato (mujer, secretaria Gremial, ASOEM).

Cabe señalar aquí que la introducción de estas personas en el mundo gremial se dio en el contexto de revitalización sindical que estaba aconteciendo no solo a nivel nacional sino también a nivel de ASOEM en particular.

La participación en momentos críticos de la historia del sindicato también se constituye en un incentivo al involucramiento gremial. Esto se advierte en ASOEM, en cuyo contexto reciente tuvieron lugar dos situaciones clave. Por un lado, la situación de deslegitimación del sindicato a inicios de la década del 2000 repuesta más arriba, y por otro, su desafiliación de FESTRAM, lo que desató actos de violencia y persecución política a lxs dirigentes y sus familiares. Estas situaciones llevaron a algunxs trabajadorxs a interesarse por la participación sindical:

Había por ahí algunas cuestiones de que yo veía media floja en la militancia, veníamos en ese momento una oposición sindical en la cual, si bien no era fuerte en afiliados o en gente, era fuerte en los medios. Entonces yo veía que fue tanta la política sucia que ellos hicieron ante el sindicato nuestro, hacia las personas, o más que nada a mi papá y a mi familia, que como que dije yo no me puedo hacer la que no veo. Yo quiero estar adentro y quiero trabajar para eso y que la gente también vea, que en realidad no era lo que decía la oposición sindical nuestra (mujer, subsecretaria de Formación, ASOEM).¹⁴⁷

Como se observa en este relato, la campaña de desprestigio y hostigamiento a lxs dirigentes sindicales de ASOEM y los vínculos afectivos que mantenía la interlocutora con las personas afectadas representaron aspectos clave para su involucramiento gremial.

Finalmente, el perfil ocupacional de lx sindicalista representa en ocasiones un aliciente para el trabajo sindical. Algunxs dirigentes dieron origen a su trayectoria sindical cuando fueron convocadxs a trabajar en el sindicato en un área en la que tienen experiencia laboral y/o formación. Se trata, por ejemplo, de quienes integran o integraron las áreas de comunicación, cultura y género:

La secretaria de Previsión Social y la Mujer me dice, “mirá, yo tengo que hacer un protocolo, ¿vos no me querés ayudar?”, y bueno, con una chica psicóloga que trabajábamos, vinimos, hicimos protocolo, hicimos documentos, y como que ahí empezamos más el vínculo. Entonces cada vez me empezó a pedir más cosas, yo le ayudaba, era más tipo asesoría, yo hacía una cosa, hacía otra (mujer, subsecretaria de Géneros y Diversidad, ASOEM).

¹⁴⁷ El fragmento de entrevista refiere a la hija del secretario General. Aquí corresponde señalar que, si bien el padre de la interlocutora ya tenía dicho cargo cuando ella ingresó a trabajar en la municipalidad de Santa Fe, fue este acontecimiento lo que la impulsó a participar activamente del gremio.

Yo trabajaba en un programa de radio que hacíamos periodismo así amateur totalmente, que uno de esos auspiciantes era ADUL. Entonces con [la secretaria general de aquel momento] cuando había planes de lucha, cierres de año y demás, conversábamos, hacíamos entrevistas con ella, digamos, yo tenía una especie de pequeño vínculo más del lado de pedir información y ver cómo reflejar en ese programa de radio las cuestiones gremiales, más allá de mi doble condición en ese momento de sería periodista y docente (varón, secretario Gremial y ex secretario de Prensa, ADUL).

En ASOEM, en un principio, estxs sindicalistas iniciaron su trabajo bajo la figura de asesores, y luego se erigieron como dirigentes. La posibilidad de desarrollo de una carrera profesional o laboral representaba, para el caso, un incentivo a la inserción sindical.

En ADUL, en cambio, la posesión de ciertos conocimientos o trayectoria en determinada área se constituye en un factor accesorio al interés militante.

2. Etapas en la trayectoria sindical

Para analizar las trayectorias sindicales recuperamos los trabajos de Ledwith *et al* (1990) y Guillaume (2018), quienes establecen una serie de etapas que van desde la militancia en el lugar de trabajo hasta el cargo de conducción gremial. A partir de la delimitación de esas etapas, identifican los motivos por los cuales las mujeres inician la militancia sindical y las dificultades que encuentran en el ascenso en dicha carrera, caracterizada por ser ascendente/piramidal. Ahora bien, las categorías determinadas por dichos autorxs son aplicables a su contexto y en el marco de la investigación que lxs mismxs llevaron a cabo. Si bien constituyen una base para pensar las particularidades del contexto argentino, para el caso que aquí se analiza se desarrollaron otras categorías, emergidas del trabajo de campo.

Nuestrxs entrevistadxs han realizado recorridos similares para llegar a su cargo actual en la comisión directiva. En línea con la propuesta de Ledwith *et al* (1990), hallamos cierta linealidad y verticalidad en las etapas que han atravesado lxs sindicalistas, dado que necesariamente se requiere de la construcción de un recorrido, que será más corto o más largo según el caso. En contraposición con lo que plantea Kirton (2006), no se ha

constatado que las trayectorias de las mujeres estén signadas por la horizontalidad y la discontinuidad. En ambos gremios estudiados las mujeres han construido carreras sindicales sólidas y en ocasiones han alcanzado puestos de poder, como la secretaria General, la secretaria Adjunta y la secretaria Gremial. No obstante, se presentan diferencias entre las trayectorias sindicales de mujeres y varones, sobre lo cual volveremos más adelante.

Las etapas que constituyen el arquetipo de carrera sindical se presentan con diferentes nombres en los gremios analizados, aunque en esencia son muy similares. Como se muestra en la tabla a continuación:

Tabla 24: Etapas de la carrera sindical

ASOEM	ADUL
Secretarix	Secretarix titular
Subsecretarix / Colaboradorx activx	Secretarix suplente
Colaboradorx esporádicx	Colaboradorx
Subdelegadx - Delegadx	Delegadx
Militante	Militante

Fuente: elaboración propia en base al trabajo de campo

Se han identificado distintas puertas de entrada a la participación en el sindicalismo, entre ellas: la delegación del personal en el lugar de trabajo, la participación como colaboradorx y la militancia, ya sea participando en asambleas, actividades y manifestaciones o en el Espacio de Integración Sindical (para el caso de lxs sindicalistas ASOEM). En ASOEM particularmente, el ingreso a planta permanente se constituye, en la mayoría de los casos, en una condición *sine qua non* para el involucramiento gremial, aunque existen algunas excepciones.¹⁴⁸

En las trayectorias sindicales de lxs dirigentes de la nueva generación emerge una dificultad al inicio de la militancia sindical, vinculada con la particularidad del empleo público. Algunxs entrevistadxs manifestaron ser alertadxs o atemorizadxs por compañerxs de trabajo frente a la posibilidad de participar en el sindicato:

Y me decían, “pero no vas a militar, que te van a dejar sin trabajo”, “no vas a militar, que te están viendo”, digamos. Y no era fácil, digamos, una piba de 21

¹⁴⁸ Se trata de dos personas que comenzaron a trabajar en el gremio como asesoras en lugar de militantes.

años que estaba entrando y también, o sea, ese miedo (mujer, subsecretaria de Géneros y Diversidad, ASOEM).

Sí, [estaba contratado] con mucho miedo también. Porque viste que la gente habla, se autocensura mucho, y te decía “no, pero después no te van a renovar el contrato si entras en el gremio”. Jamás pasó nada, hay que decir que jamás pasó nada (varón, secretario de Condiciones y Medioambiente de Trabajo, ADUL).

Estas situaciones padecidas por lxs dirigentes de la nueva generación, tanto de ASOEM como de ADUL, tienen lugar por la condición que reviste su puesto de trabajo, aun no efectivizado con el pase a planta permanente o el concurso docente.

Los procesos de ascenso jerárquico y desarrollo de la carrera sindical están determinados por la cultura de cada organización.¹⁴⁹ En ASOEM, por ejemplo, cuya organización es más verticalista, para ascender en la estructura gremial es necesario dar cuenta de un trabajo sostenido en el tiempo y de un fuerte compromiso para con el proyecto político-sindical. De esta manera, el ascenso en la escala jerárquica sindical se basa en la dedicación al trabajo, sin tener en cuenta la realidad de cada persona, inclusive en lo que respecta a la carga de trabajo reproductivo.

En las trayectorias de lxs dirigentes de ASOEM se observa que el periodo comprendido entre el inicio de la participación sindical y el acceso a un cargo en la comisión directiva difiere según la generación. En el caso de lxs sindicalistas de la vieja guardia, ese periodo es relativamente más corto (3-4 años) que para lxs de la nueva generación (6-8 años). Esta diferencia puede explicarse en función del contexto institucional en que se insertaron, en tanto lxs dirigentes de la vieja guardia fueron actores centrales en la gesta de los Autoconvocados y en la creación de la Lista Amarilla “19 de agosto”, lo que pudo haberlxs acercadx más rápidamente a un cargo de conducción.

Si atendemos de manera global a las trayectorias de lxs sindicalistas de la nueva generación de ASOEM, podemos identificar dos momentos: un momento inicial de involucramiento (2013-2016), en el que la participación consiste en colaboraciones esporádicas o en ser delegadx en el lugar de trabajo, y luego un segundo momento (2017-2023) en el que su participación se vuelve más intensa (mayores

¹⁴⁹ Una breve reseña sobre la cultura organizacional de los gremios estudiados se encuentra en el capítulo 2.

responsabilidades y dedicación horaria). Ese cambio en la intensidad de la participación puede argumentarse con las características que adquiriría tanto el contexto nacional, como el entorno institucional, en el cual se produjo la desafiliación a la FESTRAM. Ello provocó, según el relato de nuestros interlocutorxs, un conjunto de difamaciones y persecuciones a algunxs dirigentes de ASOEM en una búsqueda por deslegitimarlx.

Por su parte, la cultura organizacional de ADUL, caracterizada por la horizontalidad y el envejecimiento de la comisión directiva, otorga otra impronta al proceso de ascenso en la estructura sindical. Ello se refleja en las carreras sindicales: el periodo comprendido entre el inicio de la participación sindical y el acceso a un cargo en la comisión directiva es relativamente corto (3-4 años) si se compara con ASOEM. Inclusive, algunxs dirigentes llegan a ser secretarixs titulares simplemente habiendo asistido asiduamente a asambleas y/u otras actividades propuestas por el gremio, es decir, sin haber pasado por los “peldaños” de ser delegadx, colaboradorx o secretarix suplente. En ADUL no se advierten diferencias en términos generacionales en torno a este aspecto.

Asimismo, un aspecto peculiar en las trayectorias analizadas vinculado con la cultura de ADUL radica en que algunas mujeres que tuvieron oportunamente un rol activo en la comisión directiva continúan actualmente como colaboradoras. Se trata de un rasgo que no se constata en las trayectorias de lxs dirigentes de ASOEM. Otra particularidad que se advierte en las trayectorias de lxs sindicalistas de ADUL se relaciona con las lógicas que imperan en el acceso a cargos docentes de la UNL, en tanto no predomina el ingreso a través de concursos sino de la contratación temporaria. Es decir, lxs profesorxs comienzan a trabajar como tales (e inclusive pueden afiliarse al gremio) normalmente bajo la figura de contrato. En ese sentido, algunxs sindicalistas comenzaron sus trayectorias sindicales, inclusive con participación gremial activa, antes de concursar su cargo docente.

Hasta aquí se han abordado aspectos generales en torno a las trayectorias sindicales, que resultan imprescindibles para comprender y contextualizar su análisis desde un prisma de género. A ello nos dedicaremos en el apartado a continuación.

3. Análisis en clave de género y generación de las trayectorias sindicales

En este apartado se procurará realizar una lectura en clave de género y generación de las trayectorias reconstruidas. La maternidad/paternidad emerge como una de las variables clave al momento de analizar las trayectorias de lxs sindicalistas, dado que, generalmente, la llegada de un hijx tiene mayor impacto en las trayectorias de las mujeres que de los varones (Lescurieux, 2021). Sin dudas, se trata de un momento de transición en el curso de vida de las personas (Roberti, 2017), en la medida en que su situación cambia gracias a la llegada de un bebé a sus vidas.

Entre las entrevistadas mujeres, particularmente, es interesante observar cómo incluyen la maternidad en el relato sobre su identidad, algo que no aparece en el discurso de los varones padres entrevistados. Frente a la pregunta “si te tuvieras que presentar, ¿cómo lo harías?”, donde se pretende indagar en la subjetividad de lxs entrevistadxs, las mujeres madres responden de diversas maneras haciendo alusión a su trabajo y a su rol sindical, pero también a su rol de madres.

Asimismo, puede observarse en el relato de una de las entrevistadas que la decisión en torno a la maternidad estuvo muy presente al momento de tomar el cargo en la comisión directiva del sindicato. Ella venía trabajando en el gremio en calidad de colaboradora, y en el intento por reconstruir cómo había sido la propuesta para convertirse en secretaria, comentó al respecto:

Le dije [al secretario general] que lo iba a pensar (risas). Porque, digamos, yo ya estaba con el proyecto de la maternidad, entonces también sentía la necesidad de que en casa estuviera todo ok, porque sabía que iba a ser algo que, o sea, las dos cosas me iban a demandar más tiempo, la maternidad y el trabajo. Entonces sí, me pareció oportuno digamos charlarlo con mi pareja, básicamente (mujer, secretaria de Comunicación, ASOEM).

Aquí puede observarse como nuestra interlocutora intentó compatibilizar el deseo de ser madre y de ocupar un cargo de mayor responsabilidad en el gremio. A su vez, se observa la importancia que otorga la entrevistada a la corresponsabilidad con su pareja en el trabajo reproductivo, dado que la asunción del rol de secretaria implicaba una mayor dedicación al trabajo sindical y, por ende, una menor dedicación al trabajo

doméstico y de cuidados. Esta parte de la entrevista también refleja de qué manera la decisión sobre maternar/paternar tiene un peso distinto en relación a las narrativas de los varones, quienes no se han interrogado en torno a la compatibilización de la paternidad con el trabajo sindical (Aspiazu, 2019).

La cuestión de la maternidad y su compatibilización con la militancia constituye un tema clave en los cursos de vida de nuestras interlocutoras. Como muestra el siguiente fragmento:

Como me casé, dejé de militar durante un año más o menos, me habían ofrecido a la Secretaría Adjunta de nuevo, y yo quería hacer ese caminito de ver cómo era esa experiencia de formar la familia, de tratar de... Bueno esas cosas de los mandatos que se nos asignan a las mujeres, pero que yo veía que a mí se me complicaba, porque yo vivía fuera de mi casa, así que bueno, mi marido se casó conmigo igualmente conociéndome en la militancia, no es que yo empecé a militar y después le resultó desconocido. Así que él sabía cuál era mi vida, igualmente yo quise probar para tratar de compatibilizar un poco (mujer, colaboradora, ex secretaria General, ADUL).

En relación a los dirigentes que son padres, cabe aquí señalar que existen diferencias generacionales en torno a las responsabilidades de trabajo reproductivo y la construcción de su carrera sindical. En el caso de ASOEM, los sindicalistas de la vieja guardia se abocaron a su carrera sindical en detrimento de su rol de padre. En el momento más álgido de su trayectoria sindical, en los comienzos de la lista Amarilla, tenían hijxs menores de 12 años. En cambio, los dirigentes de la nueva generación han tomado cargos de poder y responsabilidad en la comisión directiva cuando sus hijxs eran pequeños, a la par que manifiestan tener un rol más activo en el trabajo doméstico y de cuidados.

En el caso de ADUL, de manera similar a lo que ocurre en ASOEM, lxs sindicalistas de la nueva generación -sin distinción de género- tomaron responsabilidades en la comisión directiva al momento en que sus hijxs eran pequeñxs. En relación a lxs dirigentes de la vieja guardia, en cambio, encontramos una diversidad de situaciones. Entre las mujeres, por ejemplo, hay algunas que no fueron madres y otras cuyos hijxs eran mayores de edad al momento de comenzar su participación en el gremio. Entre los

varones que son padres se advierte que la ocupación de cargos de línea media y cumbre estratégica tiene lugar cuando sus hijxs son adolescentes y/o mayores de edad.

Un aspecto que emerge como relevante en lo que respecta al plano familiar de las mujeres sindicalistas es la comprensión por parte de sus parejas en torno a su elección de vida militante, sobre todo cuando son madres:

Sí, nos respetamos siempre mucho. Porque él sabe que siempre me hizo feliz esto. Me bancó para hacerlo, bien, me bancó, me bancó mucho. Me sostuvo, por ahí hay bajones, hay momentos de muchas tensiones (mujer, colaboradora, ex secretaria General, ADUL).

En lo personal la relación con el papá de [mi hija], era muy difícil comprender para él todo el día cuando, digamos, no estás, “y eso en términos remunerativos ¿qué te significa?” “Nada”, bueno, es difícil comprender digamos todo esto, que es la lógica que yo tenía desde el inicio, digamos, yo toda mi vida milité. No me pagaban un sueldo por eso. Entonces, digamos, esa cabeza, digamos, mía, “no entiendo que tanto...”, bueno, que no todo el mundo lo puede comprender de esa manera, digamos, de qué tanto te va a gustar estar todo el día [...] (mujer, secretaria Gremial, ASOEM).

En estos fragmentos de entrevista se puede vislumbrar la importancia que reviste para las mujeres contar con el apoyo de su pareja para llevar adelante la militancia sindical, especialmente cuando son madres, algo que no se advierte en las trayectorias de los varones. En ocasiones, ello se convierte en una limitación en términos de disponibilidad biográfica (Lescurieux, 2021). Como señala una de nuestras interlocutoras, quien comenzó a dedicarse de manera permanente al sindicato cuando se separó de su pareja anterior y comenzó un nuevo vínculo con un militante sindical:

Definé, digamos, aceptar la propuesta [de la secretaria], también entiendo que solamente se puede sostener si tenés un compañero, compañera, compañere, que puede entender de qué se trata todo esto y que no sea un problema, digamos, familiar, personal, que vos puedas llegar a tu casa y que, digamos, la otra persona entienda que, bueno, que viene así la mano (mujer, secretaria Gremial, ASOEM).

A lo largo del trabajo de campo se ha constatado que en los casos en que la pareja de lxs dirigente es también militante sindical, ello contribuye a la comprensión de lo que representa la labor sindical en términos de tiempo de trabajo.

Ahora bien, estas dificultades que encuentran las sindicalistas en la esfera familiar para obtener acompañamiento y sostén en lo que respecta a su activismo sindical no se limita a parejas heterosexuales. Tampoco se trata de una cuestión exclusiva de las mujeres:

En mi casa mi compañero me critica muchísimo, me pide que deje el gremio, o que el gremio me pague, porque esto es una actividad además gratuita, yo hago un trabajo que es gratuito, no es una actividad rentada (varón, secretario General, ADUL).

La separación de la pareja representa un cambio de estado en el curso de vida de lxs sindicalistas (Roberti, 2017) que tiene repercusión en múltiples aspectos, entre ellos, en la situación económico-financiera, sobre todo en los casos en que las mujeres que se quedan a cargo de sus hijxs:

Tuve, digamos, también, una crisis personal en el año 2014 cuando me separo del papá de mi hija, una crisis económica fundamentalmente, porque lo otro ya venía, uno viene masticando la separación, ¡qué terrible, qué triste! Pero me quedé con la nena, las deudas y sin un peso, y sin nada, digamos. Bueno, salir a alquilar, bueno, tuve una situación bastante compleja que también la pude llevar adelante porque tuve un montón de compañeros, sí, varones, la mayoría, ahora estoy pensando, que sostuvieron, bancaron eso, entendieron, digamos (mujer, secretaria Gremial, ASOEM).

Por último, otra diferencia de género que se observa en las trayectorias de lxs dirigentes de ASOEM radica en que, por lo general, las mujeres tienen un periodo de colaboración esporádica antes de involucrarse activamente, lo que en la trayectoria de los varones no se constata. Como posible hipótesis al respecto podría conjeturarse que para las mujeres requiere un análisis mayor el compromiso con el trabajo sindical, considerando la articulación con todas las otras esferas de la vida.

4. La construcción del capital sindical

El capital sindical es la especie de capital que está en disputa en el campo sindical. En función de nuestro trabajo de campo hemos identificado que se encuentra estructurado por otros tipos de capital como el militante, el político,¹⁵⁰ el cultural y el social. Cada uno de estos capitales representan un "conjunto de bienes acumulados que se producen, se distribuyen, se consumen, se invierten, se pierden" (Costa, 1976, citado en Gutiérrez, 2005, p. 34). En lo que sigue, ahondaremos en la caracterización de cada tipo de capital que estructura el capital sindical.

4.1. Un camino allanado por otras militancias. Entre capital militante y capital político

Siguiendo a Lazar (2019), entendemos la militancia como un “proceso de creación de sí y de sujeto en un sentido específicamente político, [que] evoca un conjunto de valores y prácticas con resonancias históricas específicas” (p. 84). El concepto de militancia refiere no solo a la pertenencia a una organización (que puede ser comunitaria, social, partidaria, etc.) sino a la participación activa en ella.

En este apartado abordaremos el capital militante, entendido como un capital

incorporado en la forma de técnicas, disposiciones para actuar, intervenir o simplemente obedecer, el que recubre un conjunto de saberes y de *savoir-faire* movilizables en las acciones colectivas, en las luchas inter o intrapartidarias, pero que son también exportables, convertibles en otros universos, y de este modo susceptibles de facilitar algunas “reconversiones” (Matonti y Poupeau, 2004, p. 8, citado en Joignant, 2012).

La cita precedente refiere a la militancia de tipo partidaria, sin embargo, aquí extenderemos el uso de dicho concepto a otras experiencias de militancia, como aquellas que tienen lugar en organizaciones de la sociedad civil, movimientos sociales, e inclusive en los sindicatos.

¹⁵⁰ A los fines del análisis que aquí se presenta, recuperamos la subclasificación que ofrece Joignant (2012) en torno al capital político, el cual se subdivide en capital político militante y oligárquico.

En las trayectorias de nuestrxs interlocutorxs identificamos distintos tipos de militancias previas al comienzo de su carrera sindical.¹⁵¹ Entre las primeras experiencias militantes se encuentra la participación en agrupaciones estudiantiles, tanto en la escuela secundaria como en la universidad. Estos espacios se constituyen en el locus de adquisición o desarrollo de las primeras formas de liderazgo político, como también de destrezas organizacionales y de toma de la palabra en público (Joignant, 2012). En palabras de una entrevistada:

Fui delegada en la secundaria, pero como no había centros de estudiantes,¹⁵² y ya te digo, se ve que lo he tenido siempre en los genes también un poco (mujer, colaboradora, ADUL).

En la militancia estudiantil se advierte, inclusive, la posibilidad de construir una carrera como dirigente estudiantil. Como expresa unx de lxs entrevistadxs:

Fui secretario general un año, después fui consejero directivo, y en el 2008 fui consejero superior. O sea, ahí hice como una especie de **trayectoria ligada al centro de estudiantes, a la militancia universitaria** (varón, secretario Gremial y Asuntos Previsionales, ADUL).

También la participación en grupos religiosos y organizaciones sociales aparecen como primeras experiencias de militancia en la que nuestrxs interlocutorxs dieron sus primeros pasos como líderes:

Nosotros hacíamos encuentros con jóvenes y jóvenes un poquito más grandes, de reflexión, de qué sé yo, bueno, y siempre tenía que haber un encargado, un coordinador de eso, un fin de semana. Entonces, bueno, yo generalmente era una de las que coordinaba eso, hacía la introducción, hacía el cierre (mujer, secretaria suplente de Derechos Humanos, Género e Igualdad de Oportunidades, ADUL).

En el análisis de las trayectorias también emerge la disposición de un capital político militante por parte de lxs dirigentes sindicales, entendido como recursos que son adquiridos gracias a la inmersión en un partido político, “lo que se traduce en el

¹⁵¹ Las trayectorias militantes identificadas en nuestro trabajo de campo se asemejan a los “camino de la militancia” reconstruidos por Lazar (2019).

¹⁵² Según explicó la entrevistada, no había centro de estudiantes por el contexto de represión de la última dictadura militar en Argentina, periodo en el que ella cursó sus estudios secundarios.

aprendizaje de un *know-how* y de destrezas prácticas que pueden ser susceptibles de valoración” (Joignant, 2012, p. 608). Esto se evidencia en el relato de una entrevistada:

Le dije [al secretario General] que lo que yo sabía hacer era militancia, que era lo que mi mamá me había enseñado, que yo entendía que a él no le gustaba la política partidaria, pero que era más o menos el mismo laburo, y que yo sabía hacer esto, que yo le iba a dar una mano con lo que yo sabía (mujer, subsecretaria de Formación Profesional, ASOEM).

Existe asimismo una especie de capital político de tipo oligárquico, que refiere a la adquisición de saberes y destrezas en trayectorias militantes que desembocaron en el desempeño de cargos de poder al interior del partido (Joignant, 2012). El fragmento de entrevista a continuación muestra cómo los conocimientos adquiridos durante el desempeño de un cargo político son movilizados en el trabajo sindical:

Porque como estuve en las dos veredas, estuve en la parte en ese lado que la tiene y estuve en este lado. O sea, conozco de los dos. Por ahí soy más flexible en la negociación porque conozco la... O sea, por ahí no entienden lo que es un pueblo, la dinámica de los pueblos. O sea, que a mí no me la van a contar, digamos. Yo conozco lo de adentro. O sea, que yo sé cuándo me engañan o me quieren mentir. Qué se puede hacer y qué no se puede hacer. Porque yo estuve 12 años del lado de ellos. Y yo sé lo que hacía para que el sindicato no tenga poder. Porque yo lo hacía (varón, secretario Administrativo, ASOEM).

Como señala Vázquez (2021), “la cuestión del compromiso político emerge como una clave central para entender cómo se trabaja en el Estado, así como también el modo en que se modifica el repertorio de acciones militantes” (p.144). Allí, las relaciones sociales permiten entender cómo se teje la idea de la militancia entre lxs trabajadorxs estatales. Como se puede advertir en el fragmento a continuación:

En ese momento era mi jefe [...] me dijo, “che, si vos no haces esto no vas a quedar en planta. Tenés que meterte en política.” [...] Un día me entrevista y me dice, “¿a vos te gustaría formar parte del equipo de política?” Sí, le dije, como no conocía, le dije que sí. [...] Pero ya te digo, no era algo que vos decís, siento de hacerlo. Si bien después me gustó, al tiempo me di cuenta que no era algo que yo hacía porque realmente quería cambiar algo. Era porque yo quería quedar en planta. Y porque la idea que se me había puesto de gente de...

Porque encima, cuando vos trabajas, cuando vos sos nueva, trabajás con gente que es grande y que ya tiene muchos años, todo lo que te dicen es palabra mayor (mujer, subsecretaria de Asuntos Laborales Sector Administrativo, ASOEM).

Cuando empiezo en el municipio de Recreo, también, digamos, yo ingresé porque me interesaba, digamos, la propuesta de desarrollo, digamos, de la profesión. Y después eso, obviamente, implicaba también una militancia política partidaria, en ese caso, digamos, para poder sostener el espacio y la gestión (mujer, secretaria de Comunicación, ASOEM).

A partir del trabajo de campo advertimos que existe una mayor propensión por parte de lxs trabajadorxs de la administración pública a militar en partidos políticos en relación a lxs docentes universitarios. Si bien lxs sindicalistas de ADUL manifestaron tener cierta participación política, dicha participación no se constituye en una cuestión nodal en sus trayectorias militantes. En cambio, se evidencia en sus recorridos militantes que la participación en organizaciones sociales tiene mayor peso (por ejemplo, en organismos de Derechos Humanos, vecinales y organizaciones barriales). Asimismo, un rasgo particular de lxs sindicalistas de ADUL es que cuentan con experiencias previas de militancia sindical, específicamente en otros gremios vinculados a la enseñanza en escuela primaria, media o terciaria. De esta manera, varixs entrevistadxs señalaron: 1) estar afiliadxs a otro sindicato, dado que realizan otras labores docentes (en escuelas medias -AMSAFE, SADOP-, o en el Estado -ATE, UPCN), 2) haber aportado a la construcción de otros gremios, sea como delegadxs de personal, como dirigentes, o como oposición de la conducción oficialista. Estas experiencias son nombradas como enriquecedoras en vistas al rol sindical que ellxs se encuentran desempeñando actualmente.

4.2. La transmisión familiar de la militancia. El capital social

El contexto social y familiar en el que crecieron lxs dirigentes sindicales representa, en algunas trayectorias, un elemento trascendental para comprender su devenir militante en tanto se advierte la transmisión intergeneracional de la militancia. Aunque no en todos los casos se identifica una continuidad en torno a las lealtades políticas e ideológicas

entre generaciones, la familia opera como constructora de una disposición hacia la militancia (Lazar, 2019).

De acuerdo con las entrevistas, algunxs sindicalistas poseen lo que Joignant (2012) denomina capital familiar, lo cual se advierte en procesos de transferencia entre padres/madres e hijxs de preferencias políticas. Pero más allá de las preferencias, la familia y el entorno social se vuelve tierra fértil para la posterior construcción de la carrera sindical, en tanto constituye un espacio en el que lxs sindicalistas se han apropiado de prácticas y conocimientos militantes. Como se refleja en los fragmentos a continuación:

Yo creo que nosotros teníamos mucha gestión política, nosotros éramos los militantes de mis viejos. [...] Mi vieja mi vieja nos daba los volantes, serían los folletos, y nosotros salíamos a repartir, siempre repartiendo en todos lados (varón, secretario de Relaciones Laborales, ASOEM).

Se ve que lo he tenido siempre en los genes también un poco, no porque en mi casa me tenían prohibido militar y todo, más que nada para cuidarnos, yo entiendo, pero bueno, mi padre fue muy militante, toda mi familia fue muy militante, entonces era difícil, yo crecí, yo crecí en ese ambiente (mujer, colaboradora, ADUL).

Mi vieja es del peronismo, militó muchos años con el peronismo y el padre de mi hermano del radicalismo. Entonces como que yo ahí en casa era complicada (mujer, secretaria de Acción Social, ASOEM).

Mi mamá es militante radical, y nosotros mamamos la militancia de mi mamá desde chicas, o sea mi mamá, nosotros teníamos cinco años, nos subíamos a una trafic y nos íbamos y militábamos y ella iba barrio por barrio, entonces yo a eso, la militancia sindical la tengo de lo que fue la política partidaria con mi mamá, eso lo llevo más por ella que por otra cosa, porque mi papá no era tanto de la política en ese momento, hoy es sindicalista, pero por ahí renegaba un poco del laburo que hacía mi mamá en la militancia partidaria, mi papá no, la partidaria no, mi mamá amaba, ama, hasta hoy el radicalismo, ella es radical, o sea que nada que ver con nada, pero sí, la militancia lo tengo de ella, el militar, el trabajar, el ver con la gente, el cara a cara con la gente, lo tengo de ella (mujer, subsecretaria de Formación Profesional, ASOEM).

Mi papá era gremialista. Mi papá era delegado [...] Mi papá hablaba en la mesa. De las cosas de sindicato. Yo no entendía nada. Pero yo sabía que mi papá, además de su vida laboral, tenía esa tarea (mujer, colaboradora, ADUL).

En ocasiones, las familias en cuyo seno hubo militantes gremiales o partidarios con experiencias negativas de participación política, cuestionan la militancia de lxs sindicalistas más jóvenes. Como se observa en el relato a continuación, las experiencias pasadas de otrxs integrantes de la familia inciden en la manera en la que el núcleo familiar apoya o rechaza el involucramiento gremial:

[Mi papá] empezó siendo delegado, después se sumó como militante, digamos. Y una de las cosas que él se enfermó fue por cuestiones, sí, también, políticas... o sea, él tenía una enfermedad de base y después todo lo que fue estrés laboral, él tuvo mucha persecución política, también en relación al sindicato, eso agudizó. Por eso hay mucha contradicción en mi familia que no quieren que yo participe en el sindicato (mujer, subsecretaria de Géneros y Diversidad, ASOEM).

La posesión de un capital social en tanto disposición para la construcción de una carrera sindical se advierte en mayor medida en ASOEM que en ADUL. Esto se ve reforzado a partir de los lazos de parentesco, tanto aquellos que se producen al interior del gremio como los que trasladan del mundo privado al sindical.¹⁵³ Se trata de un aspecto característico de la organización de lxs trabajadorxs de la administración pública, como lo muestra el trabajo de Lazar (2019). Así, “del mismo modo que el parentesco está impregnado de política, la política está teñida de parentesco” (Lazar, 2019, p. 146).

4.3. Los aportes de la formación y la experiencia laboral al trabajo sindical. El capital cultural

Lxs sindicalistas movilizan diferentes recursos en el trabajo sindical, entre los que se encuentran saberes y conocimientos aprehendidos durante la militancia, la formación y la experiencia laboral.¹⁵⁴ En este apartado interesa dar cuenta la manera en la que dichos

¹⁵³ Varixs de lxs dirigentes de ASOEM señalaron que su pareja o que algunx de sus progenitores forma o había formado parte del sindicato.

¹⁵⁴ Ver capítulo 4 de esta tesis.

conocimientos implican la construcción de un capital cultural (Gutiérrez, 2005) que se pone en juego en el trabajo sindical, y que a su vez forma parte del capital sindical.

Tanto en ADUL como en ASOEM se advierte que determinadas áreas como seguridad, salud laboral, cultura, derechos humanos, género y comunicación están a cargo de personas que poseen trayectorias educativas y/o laborales vinculadas a esas temáticas. Asimismo, la movilización del capital cultural se observa en ciertos saberes que fueron adquiridos durante la carrera universitaria y que son puestos en juego en el trabajo sindical:

Los informes evaluativos de las situaciones [de violencia]. Eso sí, lo hago yo, pero por una cuestión profesional, digamos (mujer, subsecretaria de Géneros y Diversidad, ASOEM).

Tengo un montón de herramientas que tienen que ver con esa formación [en trabajo social] de escucha, de empatía, de gestión, de poder hablar, digamos, de poder pensar en políticas, poder crear, proponer (mujer, secretaria Gremial, ASOEM).

[...] Ver también en qué unidades académicas están sucediendo la mayor cantidad de accidentes, a ver qué es lo que pasa, hago tabla de frecuencia, bueno, haber estudiado tanta estadística en ese momento sirve para otras cosas, pero unas tablas de frecuencia, unos análisis comparativos que te permiten empezar a ver si hay algo que se destaca, digamos, algún lugar o algún tipo de actividad o algún tipo de dolencia... (varón, secretario de Medioambiente y Salud Laboral, ADUL).

Yo hago tareas técnicas de abogado porque soy apoderado del gremio y soy el coordinador de todos los abogados, además. [...] la fiesta del municipal es el 1º de noviembre, estoy haciendo los contratos esos, pero bueno es muy transitorio, pero bueno todos los contratos, en el área legal hacemos todo eso, y después un montón de cosas que tienen que ver con todo el régimen disciplinario, los sumarios, los descargos o sea toda la atención al afiliado. Todo lo que es asesoramiento, después todo lo que es asesoramiento, jubilación, pensiones, todo lo que es asesoramiento de la caja municipal [...] Y aparte después tenés todo lo particular, o sea nosotros tenemos un sistema de lo

que es asesoría legal, o sea la asesoría verbal es gratuita para el afiliado (varón, secretario Adjunto, ASOEM).

Como puede observarse en los relatos de nuestrxs entrevistadxs, existe una diversidad de conocimientos y saberes puestos en juego que fueron adquiridos durante los estudios universitarios. Aquí se destacan aquellos provenientes del trabajo social y del derecho, como también del ejercicio laboral, tales como la elaboración de informes vinculados a situaciones de violencia, la creación de políticas sindicales, habilidades de negociación, conocimientos jurídicos, entre otros.

4.3.1. La importancia de los estudios superiores en la profesionalización del trabajo sindical

El trabajo sindical comporta una actividad profesionalizada y profesionalizante. Por un lado, lxs sindicalistas dan cuenta la importancia que adquiere la formación en determinadas áreas del conocimiento para su desempeño como dirigentes, y por otro, la labor gremial implica la puesta en práctica de saberes y destrezas que son propias de dicha actividad.

En relación al carácter profesionalizado del trabajo sindical, a partir del trabajo de campo hallamos que la formación de lxs sindicalistas, ya sea en términos formales como informales, se vincula con las tareas que tienen a cargo en el marco del trabajo sindical que realizan. Los conocimientos adquiridos por lxs dirigentes en sus trayectorias estudiantiles, tanto en el nivel secundario como en el terciario o universitario, son puestos en práctica en su trabajo sindical, aun en los casos en que no hayan finalizado la carrera.

En ASOEM, encontramos que el desempeño sindical en determinada área dentro del gremio conduce a lxs sindicalistas a especializarse en ciertas temáticas, motivo por el que algunxs deciden comenzar carreras terciarias o universitarias:

Actualmente estoy en la FASTA,¹⁵⁵ que también acabo de finalizar el cursado, estoy haciendo una tecnicatura en Seguridad Ciudadana, eso es ahora, todo fresquito, estoy rindiendo. [Comencé] hace dos años, dos años es la tecnicatura y dos años y medio la licenciatura, que todavía la estoy pensando en esa porque

¹⁵⁵ Universidad Fraternidad de Agrupaciones Santo Tomás de Aquino (FASTA).

en verdad no me dan los tiempos, es muy difícil el cursado (varón, secretario de Infraestructura, Estadísticas y Estudios, ASOEM).¹⁵⁶

Estoy estudiando, papá José me puso a estudiar,¹⁵⁷ estoy estudiando Tecnicatura Superior en Higiene y Seguridad Laboral (mujer, subsecretaria de Salud y Seguridad Laboral, ASOEM).

En este fragmento se observa cómo la formación emerge como un imperativo institucional, en la medida en que se coloca metafóricamente al secretario General en el lugar de un padre que da la orden a un hijo. Asimismo, lxs dirigentes han identificado la importancia de estar capacitadxs en los temas que atañen a las paritarias, dada la profesionalización que ellxs advierten en lxs intendentxs y presidentxs comunales con quienes negocian:

Hoy no podés sentarte a la mesa de ningún intendente o ningún secretario de gobierno sin tener conocimientos de la ley, de las normas, de lo que es la misma municipalidad, de la gente, porque te pegan un paseo bárbaro. Antes vos te sentabas con un vecino. Un intendente era un vecino. O un vecino que tenía un cierto nivel educativo como el tuyo. Hoy ya no. Hoy te sentás con... Yo me siento ponele con el intendente de Recreo y viene un contador, viene el fiscal, viene un licenciado en seguridad e higiene, y vos tenés que, y está el intendente. Y ellos quieren algo... O sea, ellos no te quieren dar nada. Nunca te van a dar nada. Y vos todo lo que plantees es plata. Porque es plata. Todo lo que vos plantees sea cualquier cosa y te empiezan. ¿Qué es esto? ¿Qué es esto? ¿Qué es esto? Entonces, si vos no estás a la altura de poder intelectualmente ganarle, o sea, decir lo que vos querés lograr y sacar, o sea, te pasean, te pueden llegar a dar un paseo bárbaro (varón, secretario Administrativo, ASOEM).

En las paritarias, cuando vas a hablar a las paritarias, vos vas a hablar con los contadores, con los abogados, los intendentes nunca son improvisados. Entonces al encontrarse con secretarios o secretarias que también son académicos la cosa cambia (varón, secretario General, ASOEM).

¹⁵⁶ Cabe recordar que, más allá del cargo que ocupa el entrevistado en la comisión directiva, él también se encuentra a cargo de la seguridad de la institución y del secretario general. Ver capítulo 4.

¹⁵⁷ La entrevistada refiere, de una manera metafórica, al secretario general. El nombre de pila del mismo fue modificado para garantizar su anonimato.

La formación superior aparece en los relatos de lxs sindicalistas de ASOEM como algo que es importante desarrollar para mejorar su desempeño en el sindicato. Parecería que hay una intención sostenida por pasar por la universidad, en la medida en que eso genera un reconocimiento y validación de los conocimientos adquiridos. Esto se refleja en el intento de varixs integrantes de la comisión directiva en comenzar estudios universitarios durante su gestión. Asimismo, un indicador de ello constituye las respuestas a la pregunta “¿qué características tiene que tener un o una dirigente sindical?” o “¿cómo tiene que ser un/a dirigente sindical?”, dado que varixs entrevistadxs han respondido que, entre otras cuestiones, es sumamente importante que unx dirigente se encuentre capacitado, formado. Entonces allí se puede ver la relevancia que adquiere la capacitación para lxs dirigentes de este sindicato.

El impulso por parte de lxs dirigentes de ASOEM para comenzar a estudiar y formarse en determinada área de conocimiento para el desarrollo del trabajo gremial no se advierte en el caso de ADUL. Consideramos que dicha diferencia radica en las características que adquiere el trabajo sindical en ADUL, sumado a que sus dirigentes poseen credenciales universitarias al momento de ingresar al gremio. En relación a ello, sí dan cuenta de los saberes provenientes del ejercicio de la investigación y la docencia que ponen en práctica, como también de los aprendizajes propios del quehacer sindical.¹⁵⁸

5. Subjetividades en torno al trabajo sindical

“Una vez, [mi marido] me dijo, ‘negra, si los dos militamos, ¿quién trabaja en esta casa?’ Hijo de puta, le digo, ¿vos consideras que lo mío no es trabajo? [se ríe] ¿vos te crees que lo mío no es trabajo? Te dejo un día nomás. O una semana, mejor dicho. Para que lo padezcas [risas]”

(mujer, colaboradora, ADUL)

“Militar y ser dirigente es un trabajo, el que no lo toma con un trabajo no lo está tomando en serio”

¹⁵⁸ Dichos saberes fueron desarrollados en el capítulo 4.

(varón, secretario de Infraestructura, Estadísticas y Estudios, ASOEM)

En este apartado se abordarán las representaciones que tienen lxs dirigentes gremiales sobre sus prácticas. En primera instancia se recuperarán algunas caracterizaciones generales, y luego se presentarán aspectos positivos y negativos que lxs interlocutorxs señalan en torno a su propio trabajo sindical.

Hablar de trabajo para referir a la actividad sindical representa una disputa por esa categoría para lxs sindicalistas (Gaztañaga, 2008):

Yo siempre decía, colaboraba, colaboraba, colaboraba, hasta que una compañera me dijo, ¿podés dejar de decir colaborar? Porque vos estás trabajando, me dice, estás coordinando un lugar, estás poniendo el cuerpo a la situación, la mente, me dice, no es colaborar, es trabajo. Ahí fue como que hice el clic, sí, estoy laburando, no estoy colaborando [...] uno dedica tiempo, uno se sienta, más allá de que pone el cuerpo, o sea, pone la mente, planifica, pone el conocimiento laboral que tiene, los conocimientos profesionales, o sea, la producción, digamos, la producción de conocimiento y de actividades, de tareas. [...] acá está con ese concepto de colaborar, de venir y te doy una mano, o de vengo a militar, **te milito, pero te milito laburando, digamos** (mujer, subsecretaria de Géneros y Diversidad, ASOEM).

Este fragmento muestra, en primer lugar, como el uso de la denominación “colaboradorx” para quienes trabajan en ASOEM sin un cargo de representación oculta la carga de trabajo que implica dicha función. En segundo lugar, revela los conocimientos que se ponen en práctica en el trabajo sindical y la producción de valor que genera dicho trabajo (Yon, 2020). Por último, da cuenta de que la militancia es un trabajo en sí mismo, que está integrado en el trabajo sindical, en la medida en la que éste implica realizar activismo, por ejemplo, cuando se realizan movilizaciones, asambleas o elecciones en el gremio.

La mayoría de nuestrxs interlocutorxs manifestaron que consideran a la actividad sindical como un trabajo. Ahora bien, aunque algunos argumentos esgrimidos para ello se asimilan, otros difieren según el gremio. Esto se debe a que mientras en ADUL predomina un concepto de sindicalismo militante, en ASOEM prevalece el de un

sindicalismo experto (Yon, 2020), en vinculación con la forma que adquiere el trabajo sindical en cada uno de ellos.¹⁵⁹

Lxs sindicalistas de ASOEM consideran que lo que ellxs realizan en el gremio es trabajo porque “es de lo que viven” (mujer, secretaria Gremial y de Coordinación, ASOEM). Ello se vincula, por un lado, con la forma que toma el trabajo en ASOEM: muchxs de sus dirigentes tienen una dedicación exclusiva al sindicato, pasan buena parte del tiempo en la sede sindical, la organización de su tiempo de trabajo es rígida, y perciben una remuneración por su actividad gremial.

Lxs dirigentes de los dos gremios bajo estudio se valen de ciertos indicadores para referir a sus prácticas sindicales como trabajo, tales como la cantidad de trabajo en términos de tiempo y volumen, la carga laboral no solo física sino también intelectual y emocional. Por esto es que para ellxs la actividad gremial implica un sacrificio importante en términos de dedicación y de resignación de otros aspectos de la vida:

Yo creo que cuando vos ves... (suspira) El modo de trabajar del dirigente y también lo que está dejando, digamos, porque **se deja mucho** para ser un dirigente gremial, te lleva mucho tiempo y **te consume casi la vida** (varón, secretario de Medioambiente y Salud Laboral, ADUL).

Es nuestro trabajo, nuestra familia, nuestra vida. Vos dejás muchísimas cosas acá. El tiempo que te insume esto es mucho. Y si lo haces, lo tenés que hacer bien, si no, no sirve. Y darle el esfuerzo y la dedicación y todo. **Y es para los demás, no tanto para vos** (varón, subsecretario de Asuntos Laborales del Sector Operativo, ASOEM).

Uno quita horas de su rutina, de sus cosas diarias para brindarla a los demás y a veces, bueno, muchos no están dispuestos a hacer ese **sacrificio** (varón, subsecretario de Asuntos Gremiales Docentes, ASOEM).

En estos relatos advertimos, asimismo, que para lxs sindicalistas de ASOEM el trabajo sindical integra un componente altruista, en la medida en que se “trabaja para otro”, y que “no soy ningún empresario que me la llevo a mi casa” (mujer, secretaria de Acción Social y Personas Mayores, ASOEM). Este cariz altruista se vincula con dos aspectos que fueron señalados por lxs mismxs dirigentes de ASOEM, concatenados entre sí: el

¹⁵⁹ Hacia el final del capítulo 4 presentamos una síntesis de las características que presenta el trabajo sindical en ADUL y ASOEM.

carácter profesionalizado del trabajo sindical y su concepción en tanto prestación de un servicio.

El trabajo sindical es presentado por lxs dirigentes de ASOEM como un trabajo profesionalizado, en la medida en que requiere una formación que es específica (Yon, 2020). De esta manera, se valoran tanto los conocimientos disciplinares como también aquellos adquiridos a lo largo de la trayectoria militante, política y/o sindical.¹⁶⁰ Se observa que, a medida que se asciende en la estructura gremial, se requiere de una mayor profesionalización del trabajo sindical, lo que también representa un mayor grado de autonomía, con la consecuente relativización del control jerárquico (Freidson, 1973 citado en Hualde, 2000).

Vinculada a la cuestión de la profesionalización emerge la caracterización del trabajo sindical como la prestación de un servicio. Para lxs dirigentes de ASOEM caracterizar su trabajo de esta manera implica su profesionalización, lo que de alguna manera opera como un legitimador de su actividad:

El psicólogo es un trabajo, un sindicalista es un trabajo, el médico es un trabajo, si yo tengo un consultorio y vos venís a hacer una consulta, ¿qué es? Un trabajo. ¿Y por qué nuestro trabajo de sindicalista no es un trabajo? Es trabajo (varón, secretario de Relaciones Laborales, ASOEM).

Mientras tanto, para lxs dirigentes de ADUL el trabajo sindical dista de constituir la prestación de un servicio. Por el contrario, señalan que es una concepción que suelen tener las bases y de la cual ellxs reniegan, dado que representa un desentendimiento por parte de lxs afiliadxs de lo que representa el colectivo gremial:

Los afiliados y las afiliadas de ADUL consideran que la comisión directiva del gremio tiene que brindar un servicio. Y eso es lo que yo creo que veo desde los afiliados y las afiliadas. Y yo no lo veo desde ese lado. Para mí el gremio es una construcción colectiva. Que nosotros estemos en la comisión... Estamos como mediadores y mediadoras entre grupos de gente, nada más. Pero yo creo que el gremio es una construcción colectiva. **Nosotros no somos empleados de los afiliados y las afiliadas** (mujer, secretaria Adjunta, ADUL).

¹⁶⁰ Si bien esto es advertido solamente por lxs sindicalistas de ASOEM (y no por lxs de ADUL), consideramos que el trabajo sindical es profesionalizado y profesionalizante, tal como argumentamos en el capítulo 4. Es decir, que para su desarrollo se requieren conocimientos específicos, y que su ejercicio constituye una práctica formativa *per se*.

Como podemos ver aquí, la cultura organizacional de cada gremio incide en la manera en que se percibe la actividad sindical; mientras que en ADUL es interpretado como una construcción colectiva, en ASOEM concebirla como servicio permite asignarle un sentido de profesionalidad. Asimismo, una hipótesis en torno a la diferencia respecto a este tema entre los gremios bajo estudio radica en la remuneración que lxs sindicalistas perciben a cambio del trabajo sindical.

Lxs entrevistadxs de ASOEM entienden al trabajo sindical como constructor de ciudadanía, dado que, en palabras de uno de lxs entrevistadxs, “se dedican a ampliar derechos” (varón, secretario Adjunto, ASOEM). Esto se debe tanto a la importancia que asignan a la participación político-sindical, en calidad de transformador social, como a la pertenencia a un sector de actividad estatal, que como se ha señalado en un capítulo anterior, comporta un componente político.

Algunxs dirigentes sindicales, tanto de ADUL como de ASOEM, se refirieron al sindicalismo como una forma o estilo de vida, lo que se vincula estrechamente con las particularidades de este trabajo.¹⁶¹ El sindicato suele ocupar un lugar muy importante en la vida de ellxs, por el compromiso que asumen, las responsabilidades que detentan, y por todo aquello que relegan a causa de la participación en el gremio. En palabras de lxs sindicalistas, el gremio se convierte en la “segunda casa”:

Y para mí [el sindicato] es, en este momento, **la mitad de mi vida** (comienza a llorar). Pasamos mucho tiempo acá. Y es mucho el compromiso, mucho las exigencias, lo que uno quiere hacer bien... Muchas horas fuera de tu casa (mujer, secretaria de Deportes, ASOEM).

Para mí ADUL es como... Sería como... No sé si una segunda o tercera casa, pero es parte también de mi vida (varón, secretario de Acción Social, ADUL).

La centralidad que adquiere el gremio en la vida de los sindicalistas también está dada por la dedicación de tiempo que dicha actividad requiere. Es decir, la organización de la vida cotidiana gira en torno al sindicato (Hurtado Arroba, Paladino y Vommaro, 2017). Como enuncian lxs propios dirigentes: “soy esclavo del sindicato”, “a las 8 se abre el WhatsApp y ya empieza el infierno”, “uno se descubre todo el tiempo pensando en el sindicato” (varón, secretario General, ADUL). En relación a ello, lxs dirigentes señalan la sobrecarga que implica estar conectadxs con el trabajo todo el día, sumado a la

¹⁶¹ La caracterización del trabajo sindical fue realizada en el capítulo 4.

articulación con otros tipos de trabajo (reproductivo y en el puesto de trabajo). Como manifiesta una dirigente, la difusa frontera entre los momentos de trabajo sindical y los de trabajo docente habilita una demanda constante por parte de las bases:

Yo en [la escuela] industrial dejé de salir al recreo. Me quedaba en el aula. Un tiempo me quedaba encerrada en el aula. Para que no me cruce a nadie (mujer, secretaria Adjunta, ADUL).

Esto que relata la interlocutora responde, a su vez, a las ideas que imperan en ADUL en torno a un sindicalismo militante, en donde no cabe la concepción de la actividad gremial como la prestación de un servicio.

Algunxs entrevistadxs manifestaron haber escogido el gremio como espacio de militancia, para tener una participación política y explorar otras facetas de sus vidas. De esta manera, la participación en el sindicato se constituye en una toma de posición política en el curso laboral de lxs gremialistas. Como señala Razsa (2015, citado en Lazar, 2019), la militancia es un modo de vivir una vida política:

Desde mi manera de pensar la política, estar en un gremio es como **estar del lado correcto**, de donde hay que estar digamos, defendiendo los derechos de los laborantes y no siendo servil o complaciente con los deseos de los patrones (varón, secretario Gremial y Asuntos Previsionales, ADUL).

5.1. “Tengo un pequeño síndrome de Estocolmo”. Sobre los aspectos positivos y negativos del trabajo sindical

Entre los principales aspectos negativos que lxs sindicalistas señalan de su propio trabajo, se encuentran la ingratitud y la estigmatización. Como señala Lazar (2019), tanto el empleo estatal como la participación sindical tienen en general una imagen negativa en la sociedad. Lxs trabajadorxs del Estado suelen ser considerados corruptos, vagos, “ñoquis”,¹⁶² todos adjetivos que son trasladados a lxs dirigentes sindicales.

Lxs entrevistadxs expresaron que en muchas ocasiones reciben tratos indeseados o críticas por su labor, en contraposición a la carga de trabajo que para ellxs representa su

¹⁶² La palabra “ñoqui” para referir a lxs empleadxs estatales es utilizada para señalar que “solo aparecen en la oficina a fin de mes, cuando es tradición en muchas familias comer ñoquis y cuando se pagan los sueldos” (Lazar, 2019).

rol sindical. Se sienten objeto permanente de críticas, tanto de sus representadxs, como de la sociedad en general. En el extracto a continuación se evidencia como lxs sindicalistas sufren la estigmatización social como tales:

El sindicalismo, sobre todo en este momento, está muy violentado por el resto de la gente. Está siendo muy atacado. Y eso hace que nos ataquen a nosotros los sindicalistas. [...] **Te estigmatizan** con chistes, con esas cuestiones, siempre se hace. Y entre los compañeros también se siente. No solamente te lo hace la gestión [universitaria], sino también tus compañeros. Los que son por parte de la gestión y los que no también. Y entonces esas cuestiones son las que más se sienten y las que más se **sufren** (mujer, secretaria Adjunta, ADUL).

La paso mal en los lugares de trabajo. [...] Es lo que más sufro, sí, que el resto de mis compañeros, mis compañeras, están todos los días continuamente enojados y reclamándome todo (mujer, secretaria Adjunta, ADUL).

Uno hace un esfuerzo en horas, en energía, para poder hacer algo y algunos compañeros docentes, no es que no vean eso, sino que al contrario, a veces tienen como esa idea de que el sindicato presta un servicio, y si lo presta mal, entonces tienen el derecho a tirarnos alguna crítica por la cabeza cuando en realidad no hay un sueldo (se ríe), digamos, nosotros militamos, o sea, no es una cuestión de que laburamos dando un servicio a alguien (varón, secretario Gremial y Asuntos Previsionales, ADUL).

La exposición pública que implica ocupar un cargo de representación gremial acarrea con ciertos costos políticos y persecutorios, sobre todo en ocasión de competencia sindical. En el caso de ASOEM, algunxs sindicalistas han relatado la persecución padecida en el contexto de desafiliación de la FESTRAM:

Me han hecho escrache, por ejemplo. Siempre cuento a forma de sueño que me han escrachado, y digo, ya no se puede tomar ni en descartable. Me han escrachado una foto vieja, han buscado en el Facebook que estaba con un descartable tomando un fernet (varón, secretario de Registración y Actas, ASOEM).

Otro aspecto negativo que han destacado lxs entrevistadxs es el del peso que ejerce el estereotipo del “sindicalista vago”. Para el imaginario colectivo, las personas se

involucran en el sindicato para trabajar menos o para cobrar dinero sin trabajar. Pero, según lxs sindicalistas, ellxs trabajan mucho más que en su lugar de trabajo:

Vos decís “estoy en el sindicato” y te dicen “te vas a rascar los huevos” y cosas así, pero... Todo lo contrario, **trabajás tres veces más que en tu repartición** (varón, subsecretario de Asuntos Laborales del Sector Operativo, ASOEM).

Es un trabajo con mucha más carga de responsabilidad que yo siendo administrativa. Porque allá vos a la una te vas y apagás el teléfono. **Acá somos dirigentes sindicales full time, o sea, 24-7** (mujer, secretaria de Acción Social y Personas Mayores, ASOEM).

Al igual que Lazar (2019), podríamos preguntarnos cuales son los motivos por los que lxs sindicalistas continúan participando y militando en el gremio, a pesar de las adversidades que enfrentan. Para responder a dicho interrogante, recuperamos algunos aspectos positivos que lxs entrevistadxs señalan. Encontramos que se trata de una actividad que disfrutan y que les genera mucha satisfacción (Lazar, 2019), en la medida en que a partir de su trabajo pueden encontrar solución a las problemáticas de lxs trabajadorxs:

Siempre yo sentí mucha satisfacción cada vez que se resolvía favorablemente un problema. Y me daba satisfacción por la persona en particular a la que le representaba esa solución del problema un alivio, pero más que nada porque era una ganancia colectiva (mujer, secretaria suplente de Derechos Humanos, Género e Igualdad de Oportunidades, ADUL).

[El gremio] es un lugar en el que yo me levanto a la mañana y me gusta venir (mujer, secretaria Gremial y de Coordinación, ASOEM).

Después **es tanta la satisfacción**, que es como que tapa todo ese momento de crisis (mujer, subsecretaria de Asuntos Laborales del Sector Administrativo, ASOEM).

De esta manera, se observa que lxs sindicalistas encuentran un balance entre los aspectos positivos y negativos del trabajo gremial; en palabra de uno de los entrevistados, se trata de “un pequeño síndrome de Estocolmo” (varón, secretario de Cultura y Derechos Humanos, ASOEM). Esta metáfora deja entrever que la ética de la dedicación daría sentido a aquella sobrecarga de trabajo sindical (Ihaddadene y Yon,

2023). En relación a ello, emerge la noción de vocación como un aspecto que subyace al trabajo sindical, imprescindible para la ejecución de este tipo de labor (Lazar, 2019):

Acá, esto es un trabajo, la gente que está acá está muchas horas, no pide boletines médicos, como podrás ver a mi me sacaron un riñón y yo tuve 4 días, el quinto día vine, porque **esto es una vocación**, es algo que te tiene que nacer, y que hay que laburar, hay que laburar porque hay que dar soluciones (varón, secretario adjunto, ASOEM).¹⁶³

En función de las características que adquiere el trabajo sindical y de las representaciones que tienen lxs propios sindicalistas, en sus relatos emerge un cierto afecto por el gremio de pertenencia:

[El sindicato] me cobija, me da un lugar. Mis compañeros me conforman. En el sentido que me dan forma ellos a mí también. No es que estoy conformado, sino que ellos me dan la forma que yo tengo también (varón, secretario de Medioambiente y Salud Laboral, ADUL).

El establecimiento de vínculos agradables con lxs compañerxs de trabajo dentro del gremio y la disposición de un buen clima laboral constituye un punto clave en el disfrute de la actividad sindical, como también un aspecto que es valorado al momento de decidir participar activamente de la vida gremial:

No es todo color de rosas, y estamos así constantemente todos bancándonos entre todos. Pero sí, nosotros siempre jodemos que es como un grupo de autoayuda esto (se ríe). Hay que meterle onda porque si no te hundís. Entonces, hay algo que me encanta del grupo que armamos, es que estamos todo el día boludeando. Pero laburando a su vez. Siempre con buen ambiente. Ahora, si hay alguien con mala onda, bueno, chicos, bombita de sahúmo, ahí ya te empezás a cagar de risa y bajamos otra vez porque si no... (mujer, subsecretaria de Salud y Seguridad Laboral, ASOEM).

Me gusta mucho el contacto con mis compañeros. Me gusta mucho no sentirme tan solo. Me gusta mucho... Nada, es un ámbito donde vas y venís con todo, sobre todo ahora, ¿no? Con todo este mundo tan loco, tan trastornado. Y vos decís, bueno, hay un lugar donde veo a mis pares y en ellos me veo a mí. Y veo

¹⁶³ Cabe señalar que si bien esta noción de vocación aparece en los dos gremios bajo estudio, no se trata de una concepción muy extendida entre todxs lxs sindicalistas entrevistadxs.

otras cosas que me gustaría ver en mí para aprender. Y no estoy tan solo. No estoy tan loco (varón, secretario de Medioambiente y Salud Laboral, ADUL).

De esta manera, vemos que los lazos entre pares se constituyen en un sostén y un espacio de contención cuando lxs dirigentes se ven desbordados de trabajo, o inclusive cuando se encuentran lidiando con otras problemáticas que resultan ajenas al mundo sindical.

Otro aspecto positivo resaltado por lxs entrevistadxs es el crecimiento personal que habilita la participación gremial; así, el sindicato es visto como un lugar de aprendizaje continuo:

Yo hace ocho años que estoy en ASOEM. Estos últimos ocho años han sido básicamente “en la universidad”, un aprendizaje en varias aristas de la vida, podríamos decir que es como una universidad, ASOEM fue como una universidad, es continua formación (varón, secretario de Infraestructura, Estadísticas y Estudios, ASOEM).

Para mí significa un montón porque, a ver, nunca yo me había planteado que podía estar al frente de una organización, ¿no? (mujer, secretaria suplente de Derechos Humanos, Género e Igualdad de Oportunidades, ex secretaria General, ADUL)

Como se advierte en los fragmentos precedentes, el gremio se convierte no solo en un lugar en el que lxs dirigentes pueden desplegar sus saberes, sino también en un espacio en el que pueden desarrollarse profesional y políticamente.

6. A modo de síntesis

En este capítulo nos hemos dedicado a estudiar las trayectorias sindicales. Hemos advertido que las vías de ingreso son diversas, como también el contexto social, económico, político e institucional en que tienen lugar dichas inserciones. En lo que respecta a lxs dirigentes de ASOEM, existe una notable diferencia en función de la generación en torno al contexto macro y mesosocial e institucional en que se dio su inserción sindical. En cambio, si atendemos al contexto en el que tiene lugar el comienzo de la participación sindical de lxs dirigentes de ADUL, vemos que se presenta

de manera homogénea para lxs de la nueva generación, no así para lxs de la vieja guardia.

Entre los acontecimientos que dan origen a la participación sindical, identificamos los siguientes: a) la invitación de unx compañerx militante, en el caso de personas que venían participando asiduamente en actividades del gremio, lo cual se advierte en mayor medida en ADUL; b) la vivencia de situaciones problemáticas en el lugar de trabajo, lo que se observó solamente en ASOEM; c) la participación en momentos críticos de la historia del sindicato, lo que observa en mayor medida en ASOEM; y d) el perfil ocupacional de lx sindicalista.

Nuestrxs entrevistadxs han realizado recorridos similares para llegar a su cargo actual en la comisión directiva. En ese sentido, encontramos cierta linealidad y verticalidad en las etapas que han atravesado lxs sindicalistas, dado que necesariamente se requiere de la construcción de un recorrido, que será más corto o más largo según el caso. Si bien los nombres que adquieren en los gremios bajo estudio son distintos, en esencia se trata de un recorrido que consta de cinco fases entre la militancia y el acceso a un puesto de conducción.

Se han identificado distintas puertas de entrada a la participación en el sindicalismo, entre ellas: la delegación del personal en el lugar de trabajo, la participación como colaboradorx y militante, ya sea participando en asambleas, actividades y manifestaciones o en el Espacio de Integración Sindical (para el caso de lxs sindicalistas de ASOEM). Los procesos de ascenso jerárquico y desarrollo de la carrera sindical están determinados por la cultura de cada organización.

En lo que respecta al análisis en clave de género de las trayectorias sindicales, identificamos que la maternidad constituye un momento de transición en el curso de vida de las mujeres y en un aspecto de disponibilidad biográfica. La decisión en torno a la maternidad suele estar muy presente al momento de tomar un cargo en la comisión directiva del sindicato, sobre todo en relación a la compatibilización entre el trabajo reproductivo y la militancia. En relación a los dirigentes que son padres, existen diferencias generacionales en torno a las responsabilidades de trabajo reproductivo y la construcción de su carrera sindical. En el caso de las mujeres, la separación de la pareja representa un cambio de estado en el curso de vida que tiene repercusión en múltiples

aspectos, entre ellos, en la situación económico-financiera. En ese sentido, constituye un aspecto de disponibilidad biográfica.

Asimismo, vimos que el capital sindical se encuentra estructurado por otros tipos de capital como el militante y político, el cultural y el social. Advertimos que la estructuración del capital sindical presenta ciertas diferencias entre lxs dirigentes de ASOEM y ADUL. Entre lxs sindicalistas de ASOEM resulta más común la disposición de un capital social que entre lxs de ADUL. Por otra parte, en relación a las trayectorias de militancia, observamos que las primeras experiencias tuvieron lugar en la militancia estudiantil y en el trabajo social. Como aspecto diferencial, observamos que, entre lxs sindicalistas de ASOEM, es más frecuente la experiencia de participación en partidos políticos, mientras que en ADUL resulta más habitual la participación en movimientos sociales y organismos de la sociedad civil. Finalmente, advertimos que tanto en ASOEM como en ADUL el capital cultural adquiere relevancia. La diferencia entre ambos gremios radica en la importancia que se otorga a la formación para el desempeño del rol sindical, lo cual toma mayor peso en ASOEM.

Por último, indagamos en torno a las representaciones de lxs sindicalistas en torno a su actividad. Allí encontramos que la mayoría de nuestrxs entrevistadxs identifican que lo que ellxs hacen es trabajo, en tanto representa una disputa en torno a dicha categoría. Entre los argumentos esgrimidos para sostener esta conceptualización existen diferencias y similitudes en función del gremio, que se encuentran permeadas por cada cultura organizacional. Como similitud, hallamos que lxs sindicalistas de ambos gremios entienden que el trabajo sindical implica un sacrificio importante, dada la dedicación que requiere. Las diferencias encontradas están dadas por la forma que adquiere el trabajo sindical en cada una de las organizaciones, lo que se traduce en el predominio de un concepto de sindicalismo militante en ADUL, y de un sindicalismo experto en ASOEM.

Finalmente, diferenciamos aspectos positivos y negativos que lxs sindicalistas identifican en su quehacer. Entre los primeros encontramos la posibilidad de crecimiento profesional y político, la satisfacción que lxs sindicalistas hallan en la realización del trabajo sindical y el gozo de compartir un espacio político con compañerxs. Entre los segundos, se encuentran la estigmatización, la ingratitud y la persecución política.

REFLEXIONES FINALES

Recapitulación

En esta tesis partimos de una concepción dual de sindicato: el gremio es tanto un movimiento social como una organización (Hyman, 1981; Köhler & Martín Artiles, 2005). Si bien el análisis se sitúa en el plano organizacional, entendemos que las lógicas organizativas se encuentran imbricadas con las dinámicas y racionalidades movimientistas. De esta manera, entendemos que toda organización y, por lo tanto, todo sindicato, se encuentra atravesado por relaciones de poder basadas en el género (Acker, 1990). En este marco, la categoría trabajo sindical se tornó una herramienta clave para analizar las prácticas sindicales (Briec, 2014; Lhuillier & Meynaud, 2014). A través de su operacionalización pudimos dar respuesta a los objetivos específicos planteados inicialmente, y analizar, desde una perspectiva de género, la organización del trabajo sindical, la distribución de los recursos para su ejecución y las trayectorias que trazan lxs dirigentes gremiales.

Las investigaciones que abordan el cruce entre sindicalismo y género han tenido por objetivo comprender las desigualdades de género que tienen lugar en los sindicatos, poniendo la lupa en las diferentes aristas de la problemática. Aquí hemos sistematizado la bibliografía latinoamericana recuperada a partir de una distinción analítica entre enfoques movimientistas y organizacionales, no como categorías excluyentes sino como ejes que estructuran diferentes modos de problematizar la acción colectiva. Los estudios que tienen una impronta más movimientista parten de una concepción del sindicalismo como movimiento social y se centran en indagar la intersección entre el movimiento feminista y el movimiento de trabajadorxs. Aquellos que tienen una visión más organicista de los sindicatos, ponen el foco de atención en lo que ocurre hacia su interior en tanto organizaciones. Esta tesis constituye un aporte a este campo en la medida en que, desde un enfoque organizacional, permite evidenciar cómo las relaciones de género no operan únicamente como marcos normativos o discursivos, sino que se encarnan en prácticas cotidianas, jerarquías informales, modos de toma de decisión y dinámicas de poder que estructuran la vida sindical.

La estrategia metodológica trazada para alcanzar los objetivos fue el estudio de caso múltiple encastrado (Yin, 1994), aunque cabe señalar que se ha nutrido de la etnografía (Guber, 2005) y del método biográfico (Meccia, 2020; Roberti, 2017). El trabajo de campo se llevó a cabo en Santa Fe, una ciudad intermedia del interior de la Argentina. Consideramos que dicho emplazamiento resulta relevante en términos teóricos y empíricos en tanto la forma en la que operan las relaciones de género al interior del trabajo sindical adquiere particularidades que le son propias. La elección de los gremios objeto de estudio se realizó bajo criterios teóricos. Por un lado, tomando en cuenta que el 22% de lxs asalariadxs en Santa Fe corresponden al sector público. Por otro, considerando dos de los sectores de actividad que reúnen la mayor cantidad de trabajadorxs, a saber: educación y administración, administración pública, defensa y seguridad social. Así, se seleccionaron como casos de estudio dos gremios de trabajadorxs estatales, uno perteneciente a un sector cuyas bases están feminizadas y otro cuyas bases se presentan equitativas en términos de género: ADUL y ASOEM respectivamente.

En la primera parte, presentamos los antecedentes del objeto de estudio y las definiciones conceptuales que tomamos para llevar adelante la investigación doctoral. Asimismo, describimos el contexto de la misma, en donde nos detuvimos a caracterizar tanto a los gremios estudiados como a los sectores sindicales en los que éstos se inscriben. Allí identificamos que, si bien ambos nuclean trabajadorxs del Estado, poseen características organizacionales distintas: el tamaño organizacional de ASOEM es mayor al de ADUL, lo cual se refleja en la cantidad de políticas sindicales implementadas, como también en la configuración del organigrama, en tanto la estructura de ASOEM posee una mayor jerarquización y departamentalización del trabajo. Asimismo, ADUL posee una estructura orgánica mientras que ASOEM una estructura mecanicista (Franklin Fincowsky & Krieger, 2011). Estos aspectos constituyen elementos importantes para hacer una lectura de los hallazgos de la tesis en clave organizacional.

El análisis de las políticas de género desarrolladas por ambos gremios permite advertir que la institucionalización de la agenda de género se ha consolidado principalmente en torno a la violencia y la formación, configurando un piso común de reconocimiento del problema y de adecuación normativa -incluido el cumplimiento formal y efectivo de la Ley de Cupo Sindical Femenino-. Sin embargo, esta consolidación convive con zonas

de vacancia significativas: la ausencia de abordajes sobre la división sexual del trabajo, la salud sexual y (no)reproductiva y las políticas sostenidas hacia la diversidad y las disidencias sexuales evidencia los límites de una agenda que, si bien ha avanzado en su formalización, no logra aún transversalizar de manera integral las relaciones de género en la práctica sindical.

Asimismo, las diferencias observadas en torno a las alianzas y diálogos con otros actores sociales resultan relevantes: mientras ADUL inscribe su política de género en una trama más amplia de articulaciones con organismos de derechos humanos y espacios feministas -lo que amplía su horizonte movimientista-, ASOEM mantiene una dinámica más cerrada sobre la estructura sindical. Este contraste sugiere que el alcance y la profundidad de las políticas de género no solo dependen de su formalización interna, sino también del tipo de inserción que cada organización construye en el campo más amplio de la acción colectiva.

En lo que respecta al proceso de institucionalización de la perspectiva de género en los sindicatos objeto de estudio, éste adquirió la forma de modelo mixto en ambos gremios, aunque se presentó de diferentes maneras. En ADUL su desarrollo fue anterior, en tanto la institucionalización del área de género se dio con la reforma del estatuto en 2011. En cambio, en ASOEM, si bien existía una secretaría desde 1988 que tenía como sujeto destinatario a las mujeres, sus lineamientos fortalecían el rol social de la mujer como madre y sostén familiar, como responsable del trabajo reproductivo y del cuidado de niños. La constitución de un área de género cuyo objetivo fuese la participación en igualdad de oportunidades tuvo lugar en el marco de la marea feminista que se alzó en 2015, y su formalización recién se efectuó en 2023, con la reforma estatutaria.

En la segunda parte nos abocamos al análisis de las relaciones de género en el sindicalismo. Realizamos una reconstrucción histórico-analítica del proceso de incorporación de la perspectiva de género en el sindicalismo argentino, atendiendo tanto a las transformaciones normativas e institucionales como a las disputas políticas y culturales que acompañaron su emergencia y consolidación. Allí encontramos que, si bien las primeras iniciativas de género en las organizaciones sindicales han tenido lugar a partir de la década del '70, el mayor impulso estuvo dado por la Cuarta Ola Feminista, una marea que también alcanzó el aparato estatal. De esta manera, el Estado tuvo un rol preponderante en el abordaje de las cuestiones de género a partir de la implementación de maquinarias de género y, en su marco, de planes estratégicos de igualdad de género.

En relación a los datos disponibles en torno a la participación de las mujeres en el sindicalismo hemos advertido que, si bien las centrales sindicales argentinas respetan la Ley de Cupo Sindical Femenino, no alcanzan la paridad (Arias & Oliveira Teixeira, 2023; Data Género, 2025). Además, dichos datos difieren de aquellos relativos a organizaciones de base, en donde las mujeres ocupan menos del 5% de las secretarías generales y apenas el 20% de las comisiones directivas (ELA, 2010), inclusive asumiendo roles feminizados como acción social, género, formación, etc. (Mujeres sindicalistas; CGT, s/f). Aquí cabe señalar las limitaciones en torno a la disponibilidad de los datos de participación sindical. Por un lado, no se cuenta con datos actualizados en torno a la cantidad de mujeres en comisiones directivas, y más precisamente, ejerciendo el rol de secretarías generales en los gremios de base. Por otro, los datos disponibles recaban información de una parte pequeña del universo sindical. En este sentido, este capítulo aporta una lectura integral que articula genealogía histórica, análisis institucional y evidencia empírica para mostrar que la incorporación de la perspectiva de género en el sindicalismo argentino ha sido el resultado de una convergencia entre impulso movimientista y dinamización estatal, pero que sus avances formales conviven aún con persistentes desigualdades en el acceso efectivo de las mujeres a los espacios de mayor poder sindical.

Las preguntas que guiaron esta investigación nos llevaron, en primer lugar, a caracterizar el trabajo sindical e identificar los recursos que se movilizan en su ejercicio. Allí describimos la manera en la que se organiza el trabajo sindical, el cual se encuentra signado por la división social, técnica y sexual, y las condiciones en la que se realiza dicha labor, atendiendo a los tiempos de trabajo, los límites de la jornada, el lugar de trabajo y la remuneración. Asimismo, encontramos que los sindicalistas emplean recursos materiales, pero sobre todo ponen en juego un “training militante”, conocimientos adquiridos en la participación sindical, en la trayectoria laboral y académica. En conjunto, el análisis del trabajo sindical permite comprender que la práctica gremial no es solo una actividad política sino también un espacio laboral atravesado por desigualdades estructurales. La división social, técnica y sexual del trabajo, así como las condiciones en que este se desarrolla, inciden en quiénes pueden sostener la militancia y en qué condiciones. De este modo, los recursos movilizados no se distribuyen de manera neutra, sino que se construyen en trayectorias marcadas por

relaciones de poder que condicionan las posibilidades de participación, permanencia y liderazgo dentro de las organizaciones sindicales.

Posteriormente, nos detuvimos a analizar las relaciones de género en el trabajo sindical y la articulación entre trabajo sindical y trabajo reproductivo. Hallamos que las estructuras sindicales de los gremios estudiados reproducen territorializaciones femeninas y masculinas, a la par que las mujeres suelen enfrentar dificultades para participar y desarrollar su carrera sindical, incluyendo la articulación de la vida sindical con el mundo reproductivo. Como contrapartida, destacamos la emergencia de prácticas contrahegemónicas que van en contra de los modos patriarcales de funcionamiento sindical. En este sentido, el análisis permite advertir que el sindicalismo constituye un espacio en disputa donde las lógicas patriarcales no solo se reproducen, sino que también son cuestionadas y reconfiguradas desde dentro. Si bien las condiciones materiales y simbólicas continúan obstaculizando la plena participación de las mujeres, la emergencia de prácticas contrahegemónicas abre la posibilidad de transformar las reglas no escritas del trabajo sindical y de redefinir sus modos de organización, liderazgo y articulación con la vida cotidiana.

Finalmente, frente a la pregunta en torno a qué diferencias de género existen en las trayectorias sindicales, analizamos de qué manera éstas se construyen y cómo se estructura el capital sindical. Allí nos centramos en dar cuenta los puntos de partida de la carrera sindical, las etapas que constituyen dicha carrera y las puertas de entrada a la participación sindical. Asimismo, realizamos una lectura de las trayectorias en clave de género, identificando las diferencias entre las carreras de varones y mujeres. Entre nuestros entrevistados no hemos encontrado diferencias en materia de género en la construcción y estructuración del capital sindical. Por último, abordamos las representaciones que los sindicalistas tienen sobre sus propias prácticas, identificando algunas similitudes y diferencias entre los dirigentes de cada gremio, como también aspectos positivos y negativos de dichas representaciones. En conjunto, el análisis de las trayectorias y del capital sindical permite comprender que la construcción de autoridad y legitimidad en el mundo gremial se sostiene en acumulaciones progresivas de experiencia, reconocimiento y saber militante que, si bien no evidencian diferencias sustantivas de género en su estructuración formal, se inscriben en contextos organizacionales atravesados por desigualdades previas. Así, el estudio de las representaciones y recorridos sindicales muestra que el capital sindical no es un recurso

neutro, sino una construcción social situada que condensa historias personales, reglas organizativas y disputas por el sentido de la práctica sindical.

Hacer sindicalismo es trabajo

Uno de los grandes aportes de las ciencias sociales con perspectiva de género a los estudios sociales del trabajo ha sido la visibilización y valoración del trabajo doméstico y de cuidados no remunerado. Inspirándonos en ello, decimos que hacer sindicalismo es trabajo, con el objetivo de iluminar una práctica que para la sociedad presenta alto nivel de opacidad. En ese sentido, los estudios del trabajo tuvieron mucho para aportar a su análisis.

El uso del concepto de trabajo sindical implicó una labor de operacionalización en la cual articulamos las contribuciones propias a dicha categoría con los aportes en torno al concepto de trabajo político, dado que el trabajo sindical es un trabajo político y militante, tal como lo señala la literatura especializada en el tema.

En concordancia con otrxs autorxs, encontramos que lxs sindicalistas producen valor a través de la creación de modelos de gestión del gremio y de políticas sindicales. Se trata de un trabajo regulado, aunque con un alto grado de flexibilidad: lxs dirigentes sindicales tienen una función prescripta, pero se perciben polifuncionales. En ese sentido, constatamos que el trabajo sindical integra elementos burocráticos y democráticos (Kelly & Heery, 1994). Es decir, lxs sindicalistas llevan adelante funciones especializadas dentro de un orden jerárquico que establece relaciones de subordinación, pero a la vez lo hacen con cierta autonomía y autogestión. El estatuto gremial es el documento que regula formalmente el trabajo sindical y su división entre lxs funcionarixs sindicales, tanto en sentido horizontal (funcional) como vertical (jerarquía).

Si atendemos a la manera en que se organiza el trabajo gremial, vemos que la forma y el tamaño que adquiere la estructura sindical determina dicha organización, por lo que se presenta de manera diversa según el gremio. En ADUL, por ejemplo, existe una menor burocratización y una mayor horizontalidad en lo que respecta a la organización del trabajo sindical, a diferencia de ASOEM, en donde hay una mayor burocratización y una menor horizontalidad. Asimismo, identificamos una diferencia entre los gremios

estudiados en lo que corresponde a la división social y técnica del trabajo. En ASOEM, cuya estructura organizacional adquiere un cariz mecanicista, la carga de trabajo técnico/operativo y político aparece como dos puntos opuestos de un *continuum*, en el que cuando existe mayor trabajo político el trabajo técnico es casi nulo, y viceversa, cuanto más trabajo técnico menos responsabilidades políticas. Contrariamente, en ADUL, cuya estructura organizacional es de tipo orgánica, se observa que tanto el secretario general como el resto de la comisión directiva tienen una similar carga de trabajo político y técnico/operativo.

En este sentido, el análisis comparado permite sostener que el trabajo sindical no puede comprenderse únicamente como militancia ni exclusivamente como función administrativa, sino como una forma específica de trabajo cuya configuración concreta depende del tipo de estructura organizacional. Así, mientras las estructuras más mecanicistas tienden a escindir trabajo técnico y trabajo político, reforzando jerarquías internas, las estructuras más orgánicas favorecen una mayor integración de funciones y una distribución más horizontal de responsabilidades. Este hallazgo refuerza la idea de que el trabajo sindical es una práctica situada, moldeada por arreglos organizacionales que inciden directamente en la producción de valor, en la distribución del poder y en las posibilidades de participación dentro del gremio.

En lo que respecta a las condiciones de trabajo, también existen algunas diferencias entre los gremios estudiados vinculadas tanto a su tamaño como a su cultura organizacional. Si bien la jornada laboral es extensa para lxs dirigentes de ambos gremios, en ADUL la organización del tiempo de trabajo presenta mayor flexibilidad, dado que no existe un horario de “entrada y salida” ni una cantidad de horas determinada a cumplimentar. En ASOEM, en cambio, los límites de la jornada laboral son más rígidos, en tanto lxs sindicalistas tienen que cumplir cierta carga horaria. Aunque ellxs manifiestan no tener un horario estricto de “entrada y salida”, algunxs se rigen por el horario de apertura y cierre de la sede sindical o bien por los horarios de las actividades que estén bajo su responsabilidad.

En ambos sindicatos se advierte la sobrecarga de trabajo que tienen lxs sindicalistas, sobre todo aquellxs que no gozan de licencia gremial. La obtención de dicha licencia se vuelve una condición necesaria para la dedicación plena al trabajo sindical. En ese sentido, mientras en ADUL solo tres personas poseen licencia gremial (de los cuales uno tiene solo “media licencia”), en ASOEM toda la comisión directiva goza de la

misma. Ello repercute en la percepción de la remuneración, dado que quienes poseen dicha licencia lo hacen con goce de haberes. Además, la comisión directiva de ASOEM percibe un monto de dinero en concepto de gastos de representación. Lxs subsecretarixs y colaboradores de ASOEM, por su parte, también son remunerados vía gastos de representación o facturación por prestación de servicios. Finalmente, el lugar de trabajo también difiere entre sindicalistas de ADUL y ASOEM, en tanto lxs de ADUL realizan la mayor parte de su trabajo de manera remota.

En relación a la articulación entre la labor sindical y el puesto de trabajo, encontramos que suele volverse problemática por diversos motivos. Por un lado, por la sobrecarga de trabajo que representa la presencia en dos lugares simultáneamente, no solo en términos de tiempo de trabajo, sino también por la superposición de diferentes lógicas laborales. Por otro, porque genera cierta incomodidad en lxs sindicalistas, en tanto su participación sindical implica cierta desatención de las responsabilidades en el puesto (en este caso, en la municipalidad o la universidad), lo que acrecienta el volumen de trabajo para sus compañerxs (docentes o municipales) y en ocasiones se traduce en una llamada de atención por parte de unx superior o bien de lxs pares. Allí, el acompañamiento y la comprensión por parte de lxs compañerxs se vuelve central.

Más allá de las dificultades señaladas, advertimos que lxs sindicalistas de ADUL pueden articular de una mejor manera la dinámica de trabajo sindical con la docente, en la medida en que buena parte de la actividad sindical la realizan de manera remota.

En conjunto, el análisis de las condiciones de trabajo muestra que el ejercicio de la dirigencia sindical se encuentra profundamente condicionado por los recursos organizacionales disponibles y por las reglas internas de cada gremio. Las diferencias en materia de licencias, remuneración, organización del tiempo y modalidad de trabajo no solo impactan en la carga laboral y en la percepción de reconocimiento, sino que configuran distintas posibilidades de profesionalización y dedicación al trabajo sindical. Así, el acceso a condiciones materiales más estables aparece como un factor clave en la construcción de trayectorias y en la sostenibilidad de la militancia gremial, evidenciando que el trabajo sindical, lejos de ser puramente vocacional, se asienta en arreglos institucionales que habilitan -o restringen- su ejercicio pleno.

En el ejercicio del trabajo sindical lxs sindicalistas movilizan tanto recursos materiales como conocimientos y saberes. En lo que respecta a la disponibilidad de recursos

materiales, encontramos diferencias entre los gremios vinculadas a las bases de su recaudación, que están dadas por la alícuota sindical y la cantidad de afiliadxs. De modo que, si bien todxs nuestrxs interlocutorxs manifestaron contar con las condiciones materiales necesarias para llevar adelante su labor, lxs sindicalistas de ASOEM disponen de algunos recursos diferenciales. Por otra parte, algunxs dirigentes de ADUL expresaron que se resisten a recibir bienes provistos por el gremio a fin de evitar reforzar la estigmatización que rodea la figura del sindicalista. Inclusive, señalaron que en ocasiones utilizan su propio dinero para solventar gastos derivados de su trabajo sindical.

El trabajo sindical implica la movilización de un saber hacer, es decir, la aplicación y adaptación de ciertos recursos acumulados a diferentes contextos y situaciones, dado que, en palabras de una entrevistada, “ninguno nació sindicalista”. En ese sentido, encontramos que lxs sindicalistas ponen en juego un “training militante”, es decir, saberes aprehendidos en experiencias anteriores de activismo, sea en organizaciones sociales o comunitarias, partidos políticos, gremios, organizaciones estudiantiles y comunidades religiosas y de caridad. Estos aprendizajes están vinculados con los modos de actuar y de expresarse, de llevar adelante las discusiones, de negociar, de entender la manera en la que funciona la organización en la que se participa, como también las instituciones que forman parte del entramado sociolaboral en el que se encuentra insertx.

Lxs dirigentes ponen en práctica, además, conocimientos adquiridos en la participación sindical. Estos conocimientos son de diverso tipo: jurídicos, políticos, sociales y económicos, hasta competencias orales, de escucha y de dirección. La participación en instancias propuestas por otras organizaciones sindicales enriquece dichos aprendizajes, dado que permite conocer qué es lo que se hace en otros espacios en torno a un tema determinado. De esto se vale ADUL, que posee una cultura organizacional que propicia la participación en instancias de intercambio con otros gremios. Finalmente, en ASOEM se observa que las instancias de educación formal brindadas por el propio gremio también constituyen instancias de aprendizaje en las que lxs sindicalistas se apropian de herramientas para desempeñarse como tales.

Algunxs de nuestrxs entrevistadxs manifestaron poner en juego saberes adquiridos a lo largo de su trayectoria académica, específicamente quienes ocupan las áreas de comunicación, salud laboral y género en ASOEM y formación y salud laboral en

ADUL. Asimismo, las trayectorias laborales representan un cúmulo de experiencias y saberes prácticos que son puestos a jugar en el trabajo sindical. En ocasiones, esos conocimientos provienen de las diversas experiencias laborales por las que ha pasado lx dirigente.

Si bien la noción de trabajo sindical emergió durante el trayecto doctoral como una herramienta para dar respuesta a los objetivos propuestos, surgió de lxs mismxs sindicalistas, durante las entrevistas, la necesidad de nombrar aquello que hacían como trabajo. La mayoría de lxs entrevistadxs identificaron que lo que ellxs hacen es trabajo, una manera de disputar el sentido de dicha categoría. El argumento más extendido ha sido el sacrificio que implica dedicarse al sindicalismo, por la cantidad de trabajo en términos de tiempo y volumen, y la carga laboral no solo física sino también intelectual y emocional. Lxs sindicalistas encuentran un “balance” entre aspectos positivos y negativos de su labor (a lo que unx de lxs entrevistadxs denominó síndrome de Estocolmo). Entre los primeros, se encuentra la posibilidad de crecimiento profesional y político, la satisfacción que les produce la realización del trabajo y el gozo de compartir un espacio político con compañerxs; entre los segundos, la estigmatización, la ingratitud y la persecución política.

Ahora bien, las representaciones que ellxs tienen sobre su trabajo presentan algunas similitudes y diferencias de acuerdo con el gremio, dado que mientras en ADUL predomina un concepto de sindicalismo militante, en ASOEM prevalece el de un sindicalismo experto (Yon, 2020), en vinculación con la forma que adquiere el trabajo sindical en cada uno de ellos. Entonces, para lxs dirigentes de ADUL la actividad gremial es una construcción colectiva, en tanto lxs de ASOEM la conciben como servicio, lo que lxs permite asignarle un sentido de profesionalidad.

Un trabajo que no escapa a las desigualdades

Como se señaló anteriormente, los sindicatos son organizaciones generizadas, por lo que están atravesados por relaciones de poder basadas en el género. Las inequidades de género que operan en el mundo sindical constituyen un reflejo del mundo laboral, y de manera más global, de la realidad social.

En línea con lo anterior, entendemos que los gremios son territorios masculinizados, dado que las formas de organización y control están impuestas por varones (Goren, 2024; 2025). Ahora bien, en su interior existen, a la vez, territorializaciones masculinas y femeninas. Tanto ADUL como ASOEM presentan territorios masculinizados ocupados por varones y territorios feminizados ocupados por mujeres, respondiendo a las lógicas patriarcales que atraviesan a las organizaciones. Así, vemos que en ASOEM tanto la Secretaría General como la Secretaría Adjunta se encuentran a cargo de varones, como también la Secretaría de Finanzas y la Subsecretaría de Tecnología Informática. En la misma línea, espacios tradicionalmente feminizados como la Secretaría de Acción Social y Personas Mayores y la Subsecretaría de Géneros y Diversidad se encuentran a cargo de mujeres. En ADUL, por su parte, la Secretaría General y la Secretaría Gremial y Asuntos Previsionales están a cargo de varones, y la Secretaría de Formación a cargo de una mujer.

Asimismo, en los dos sindicatos se advierte que tanto las cumbres estratégicas como los mandos medios están masculinizados, mientras que los puestos operativos se encuentran feminizados.

Por otro lado, se advierte una división sexual del trabajo (Hirata & Kergoat, 1997) que atraviesa la organización tanto horizontal como verticalmente, es decir, que existe una segregación horizontal y vertical. Las mujeres se encuentran, por lo general, confinadas a áreas históricamente feminizadas y con menor peso político dentro del juego de poder sindical. De esta manera, el género atraviesa la división técnica del trabajo, en la medida en que hay actividades que están feminizadas y otras que están masculinizadas. Si observamos la división sexual del trabajo de acuerdo con la posición jerárquica, vemos que quienes realizan las tareas operativas (como por ejemplo la atención a afiliadxs, el registro de la misma, la actualización de la agenda del área) son en mayor medida mujeres que revisten el rol de colaboradoras y empleadas del gremio.

Asimismo, en relación a los recursos materiales que se emplean en el trabajo sindical, encontramos que en ASOEM existen desigualdades en la distribución de los recursos materiales, basadas en la intersección entre género y puesto ocupado en el gremio. Se trata de áreas dentro del sindicato que, si bien no están relegadas explícitamente, presentan cierta carencia de disponibilidad de recursos en términos de infraestructura y personal, a saber: Deportes, Acción Social y Géneros y Diversidad, todas ellas a cargo de mujeres. Por el contrario, la Secretaría General cuenta con un espacio de trabajo más

amplio y una mayor disposición de recursos, además de seguridad personal, movilidad institucional y chofer a disposición.

No obstante, se observan prácticas contrahegemónicas que problematizan dichas territorializaciones tanto en términos de género como de generación. En relación al género, encontramos que algunos espacios tradicionalmente masculinos están ocupados por mujeres y que algunos espacios comúnmente femeninos están ocupados por varones. Por caso, en ASOEM la secretaría Gremial y la de Coordinación está ocupada por una mujer. El desempeño de estos roles implica un lugar de poder para ella, dado que participa de las mesas paritarias, tiene una estrecha relación con el secretario general y se ocupa de coordinar todas las secretarías.

En ADUL la estructura gremial se presenta como menos generizada que en ASOEM, en tanto existe una mayor cantidad de áreas que no responden a las lógicas organizacionales patriarcales, sumado a su histórica política de encabezar la lista electoral (Secretaría General y Adjunta) con un varón y una mujer. Esto muestra la convicción institucional en torno al cuestionamiento de los estereotipos de género en los roles de poder. Allí encontramos que, un puesto generalmente feminizado -por ser asociado socialmente al cuidado- como el de Acción Social se encuentra a cargo de un varón, y que áreas históricamente masculinizadas como la secretaría Adjunta y de Administración y Finanzas están a cargo de mujeres. Esta última función reviste un poder político por el manejo de dinero que implica, que normalmente es asignado a los varones (Godinho Delgado, 2022). Esto suele causar que las sindicalistas encuentren resistencias al momento de solicitar recursos, lo que no se advierte para el caso de ADUL.

Corriéndonos del análisis estructural y atendiendo a las prácticas sindicales, en las organizaciones gremiales se reproducen mecanismos que son utilizados para descalificar a las sindicalistas y convierten la convivencia con los varones en experiencias desagradables para las mujeres (Godinho Delgado, 2020). Las entrevistadas de ADUL expresaron haberlas padecido no dentro del gremio, sino en las órbitas de actuación de la CONADUH o la CTA-A. En ASOEM, por su parte, solo una mujer manifestó haber sido destinataria de esas actitudes: la subsecretaria de Géneros y Diversidad. De ello se desprenden tres elementos de análisis: 1) la subsecretaria de Géneros y Diversidad, quien posee formación en la temática, tiene los saberes que le permiten identificar aquellos (micro) machismos; 2) puede que otras mujeres hayan sido

sujeto de estas situaciones, aunque no lo hayan relatado, ya sea por no tener los conocimientos para identificarlas o por cuidar la imagen del sindicato; 3) la subsecretaria de Géneros y Diversidad ha sido objeto de estas prácticas machistas por ser justamente la titular de dicha área y buscar defenderla, pero también por liderar un equipo de trabajo que no tiene que ver con temas de género.

Además de las desigualdades de género, advertimos algunas desigualdades de orden generacional. Encontramos que, en ambos sindicatos, la cumbre estratégica continúa estando ocupada por la vieja guardia. En ASOEM, lxs dirigentes de la nueva generación predominan en los mandos medios y operativos, lo que da cuenta de una progresiva renovación generacional en el organigrama gremial. La preminencia de la nueva generación en los mandos medios tensiona las estructuras de poder tradicionales, aunque todavía no alcanza a la cúpula sindical.

En ADUL, los mandos medios están ocupados equilibradamente entre dirigentes de la nueva generación y de la vieja guardia. Sin embargo, el núcleo operativo está integrado por la vieja guardia -inclusive varixs son jubiladxs-, un dato que resulta contrahegemónico dado que, en la disputa por el poder intergeneracional lxs jóvenes suelen realizar el trabajo operativo. Esto se explica, en parte, por las condiciones de trabajo en las que se encuentran lxs docentes jóvenes, en ocasiones con cargos de dedicación simple o semiexclusiva cuyos salarios se encuentran cada vez más deteriorados. Ello lxs lleva a buscar otras vías para la obtención de ingresos, de manera que su actividad laboral suele repartirse entre dos o más ámbitos de actuación.

En función de lo desarrollado hasta aquí, podemos concluir que ADUL se presenta como más equitativo en términos de género que ASOEM. Ahora bien, en términos de generación, ASOEM presenta mayor equidad, dado que existe mayor participación en la comisión directiva por parte de la nueva generación. Podemos realizar dos conjeturas que explicarían, en parte, esta diferencia. En ADUL, las cuestiones de género llevan más tiempo abordándose, e incluso han adquirido jerarquía estatutaria desde antes del Ni Una Menos en 2015. La participación de mujeres altamente formadas en la temática desde los albores de la organización gremial probablemente haya sido motor de la introducción del abordaje de género. En cambio, en ASOEM comenzaron a trabajarse las cuestiones de género en el marco de la Cuarta Ola Feminista, adquiriendo una mayor institucionalidad recientemente.

La falta de equidad en términos generacionales puede deberse a la baja participación de las bases, dadas las particularidades que adquiere la docencia universitaria para lxs profesorxs jóvenes, y consecuentemente, a las dificultades que encuentra ADUL para la renovación de la dirigencia. Ello contrasta con la realidad de ASOEM, en donde el Espacio de Integración Sindical opera como semillero militante y la participación de las bases es mayor.

La articulación entre trabajo sindical y trabajo reproductivo constituye un eje adicional de desigualdad que impacta en el trabajo sindical. Aunque existe una mayor participación de varones de la nueva generación que de los de la vieja guardia, continúa operando una división sexual del trabajo reproductivo entre lxs sindicalistas. Cabe señalar que existen diferencias en la participación de los varones en el trabajo reproductivo según sector de actividad, en tanto lxs docentes manifiestan tener un reparto más equitativo en términos de género de estas tareas. Sin embargo, aun cuando los varones asumen mayor cantidad de trabajo reproductivo, las mujeres continúan teniendo mayor carga global de dicho trabajo. Esto se debe, por un lado, a que las mujeres asumen más carga mental en relación al trabajo doméstico y de cuidados, y por otro, la carga física también es mayor, en tanto ciertas tareas continúan estando feminizadas.

Entre las dificultades que emergen en la articulación entre trabajo sindical y trabajo reproductivo, se pueden señalar aquellas derivadas de las actividades virtuales, como también de los viajes a congresos e instancias de participación en organizaciones sindicales de segundo o tercer grado. Ello representa una dificultad en la construcción de carreras sindicales, en la medida en la que la participación en dichas instancias suele ser clave para erigirse como referente e ir trazando un camino ascendente en el mundo sindical.

La pérdida de poder adquisitivo de los salarios que se viene dando de manera sostenida y generalizada en Argentina durante los últimos diez años vuelve relevante el análisis de su impacto en la participación sindical, específicamente, en lo que concierne a las medidas de fuerza y la reconfiguración de los arreglos en torno al trabajo reproductivo. Los días en que se llevan adelante paros, movilizaciones o estados de asamblea constituyen una modificación en los arreglos de cuidado que, en ocasiones, se vuelve una dificultad para lxs sindicalistas que tienen responsabilidades de cuidado. Allí se torna central el rol de la red de cuidados, la cual suele estar feminizada.

A la luz de lo desarrollado en este apartado, sostenemos que los vectores de desigualdad que estructuran el trabajo sindical no se agotan en el género, sino que se configuran de manera interseccional con otras dimensiones como la generación y la posición jerárquica ocupada. Estas variables no operan de forma aislada, sino que se entrelazan en la producción de oportunidades diferenciadas de acceso, reconocimiento y poder, moldeando trayectorias, márgenes de autonomía y posibilidades de incidencia dentro de la organización sindical.

La construcción de una carrera y un capital sindical

La reconstrucción de las trayectorias sindicales nos permitió identificar los recorridos realizados por nuestrxs interlocutorxs y la manera en la que construyeron su capital sindical, atendiendo a las potenciales diferencias de género que pudiesen emerger.

Encontramos que las vías de ingreso al sindicalismo son diversas, como también el contexto social, económico, político e institucional en que tienen lugar dichas inserciones. Entre los acontecimientos que dan origen a la participación sindical identificamos los siguientes: a) la invitación de unx compañerx militante, en el caso de personas que venían participando asiduamente en actividades del gremio, lo cual se advierte en mayor medida en ADUL; b) la vivencia de situaciones problemáticas en el lugar de trabajo, lo que se observó solamente en ASOEM; c) la participación en momentos críticos de la historia del sindicato, lo que observa en mayor medida en ASOEM; y d) el perfil ocupacional de lx sindicalista.

Nuestrxs entrevistadxs han realizado recorridos similares para llegar a su cargo actual en la comisión directiva. En ese sentido, existe cierta linealidad y verticalidad en las etapas que han atravesado lxs sindicalistas, dado que necesariamente se requiere de la construcción de un recorrido, que será más corto o más largo según el caso. Si bien los nombres que adquieren en los gremios bajo estudio son distintos, en esencia se trata de un recorrido que consta de cinco fases entre la militancia y el acceso a un puesto de conducción. Allí, se advierte una diferencia de género entre lxs dirigentes de ASOEM: por lo general, las mujeres tienen un periodo de colaboración esporádica antes de involucrarse activamente, lo que en la trayectoria de los varones no se constata. Como posible hipótesis al respecto conjeturamos que para las mujeres implica un análisis

mayor el compromiso con el trabajo sindical, considerando la articulación con todas las otras esferas de la vida.

Se han identificado distintas puertas de entrada a la participación en el sindicalismo, entre ellas: la delegación del personal en el lugar de trabajo, la participación como colaboradorx y militante, ya sea participando en asambleas, actividades y manifestaciones o en el Espacio de Integración Sindical (para el caso de lxs sindicalistas ASOEM). Los procesos de ascenso jerárquico y desarrollo de la carrera sindical están determinados por la cultura de cada organización.

La maternidad constituye un momento de transición en el curso de vida de las mujeres y en un aspecto de disponibilidad biográfica. La decisión en torno a ser madre suele estar muy presente al momento de tomar un cargo en la comisión directiva del sindicato, sobre todo en relación a la compatibilización entre el trabajo reproductivo y la militancia. Asimismo, constituye un aspecto de disponibilidad biográfica la separación de la pareja, dado que representa un cambio de estado en el curso de vida que tiene repercusión en múltiples aspectos, entre ellos, en la situación económico-financiera.

En relación a los dirigentes que son padres, cabe aquí señalar que existen diferencias generacionales en torno a las responsabilidades de trabajo reproductivo y la construcción de su carrera sindical. En el caso de ASOEM, los sindicalistas de la vieja guardia se abocaron a su carrera sindical en detrimento de su rol de padre. En cambio, los dirigentes de la nueva generación han tomado cargos de poder y responsabilidad en la comisión directiva cuando sus hijxs eran pequeños, a la par que manifiestan tener un rol más activo en el trabajo doméstico y de cuidados.

En el caso de ADUL, de manera similar a lo que ocurre en ASOEM, lxs sindicalistas de la nueva generación -sin distinción de género- tomaron responsabilidades en la comisión directiva al momento en que sus hijxs eran pequeñxs. En relación a lxs dirigentes de la vieja guardia, en cambio, encontramos una diversidad de situaciones. Entre las mujeres, por ejemplo, hay algunas que no fueron madres y otras cuyos hijxs eran mayores de edad al momento de comenzar su participación activa en el gremio. Entre los varones que son padres se advierte que la ocupación de cargos de línea media y cumbre estratégica tiene lugar cuando sus hijxs son adolescentes y/o mayores de edad.

De esta manera, vemos que emergen diferencias según la generación de lx dirigente sindical, en la medida en que habría una propensión mayor por parte de lxs sindicalistas

de la nueva generación a intentar articular todos los trabajos: sindical, reproductivo y en el puesto de trabajo.

Un aspecto que se torna una limitación en términos de disponibilidad biográfica para las mujeres sindicalistas es la comprensión por parte de sus parejas en torno a su elección de vida militante, sobre todo cuando son madres, algo que no se advierte en las trayectorias de los varones.

En suma, podemos argumentar que, para las sindicalistas, lo que sucede en la vida privada tiene mayor incidencia en su vida pública; en otras palabras, la frontera entre lo público y lo privado se torna porosa. En cambio, los varones pueden sostener una delimitación clara entre mundo público y privado, en tanto lo que sucede en un espacio parece no alterar (o hacerlo en poca medida) el otro.

En lo que respecta al capital sindical, advertimos que se encuentra estructurado por otros tipos de capital como el militante y político, el cultural y el social y que su estructuración presenta ciertas diferencias entre lxs dirigentes de ASOEM y ADUL. Entre lxs sindicalistas de ASOEM resulta más común la disposición de un capital social que entre lxs de ADUL. Se trata de un aspecto característico de la organización de lxs trabajadorxs de la administración pública, como lo muestra el trabajo de Lazar (2019). Ello se ve reforzado a partir de los lazos de parentesco, tanto aquellos que se producen al interior del gremio (conformación de nuevas parejas) como los que trasladan del mundo privado al sindical (en el caso de lxs sindicalistas que tienen familiares que forman o formaban parte del gremio).

Por otra parte, en relación a las trayectorias de militancia, observamos que las primeras experiencias tuvieron lugar en la militancia estudiantil y en el trabajo social. Como aspecto diferencial, observamos que, entre lxs sindicalistas de ASOEM, es más frecuente la experiencia de participación en partidos políticos, mientras que en ADUL resulta más habitual la participación en movimientos sociales y organismos de la sociedad civil. Finalmente, advertimos que tanto en ASOEM como en ADUL el capital cultural adquiere relevancia. La diferencia entre ambos gremios radica en la importancia que se otorga a la formación para el desempeño del rol sindical, lo cual toma mayor peso en ASOEM. Ello se encuentra vinculado tanto a la cultura organizacional, caracterizada por la burocratización, como a los sentidos que circulan en el gremio en

torno al trabajo sindical, en tanto es entendido por lxs dirigentes como la prestación de un servicio que requiere de su profesionalización.

En conjunto, la reconstrucción de las trayectorias y del capital sindical permite afirmar que el acceso a los espacios de conducción no responde únicamente a méritos individuales ni a reglas formales, sino a la articulación entre recorridos militantes, disponibilidades biográficas y culturas organizacionales específicas. Si bien no se observan diferencias sustantivas de género en la estructuración del capital sindical, sí emergen desigualdades en las condiciones que habilitan su acumulación, especialmente en lo relativo a la gestión del tiempo, la maternidad y las dinámicas familiares. Así, las trayectorias sindicales aparecen como procesos socialmente condicionados en los que género, generación y estructura organizativa interactúan, configurando oportunidades diferenciadas de participación, ascenso y consolidación del liderazgo gremial.

Posibles caminos futuros

Como surgió de las mismas entrevistas, las condiciones en las que lxs sindicalistas llevan adelante su labor representa un agotamiento físico y mental, sobre todo para quienes no gozan de la licencia gremial y asumen responsabilidades de cuidado. En ese sentido, la salud laboral de lxs sindicalistas constituye un emergente del campo en el que no hemos ahondado en esta tesis, en tanto escapaba a los objetivos planteados inicialmente. No obstante, se trata de un tema que queda pendiente de mayor indagación, en la medida en que lxs entrevistadxs mencionaron diferentes problemas de salud vinculados a la sobrecarga de trabajo, o bien la falta de autocuidado.

Asimismo, un eje de indagación que quedó pendiente de ser desarrollado en la presente investigación refiere al trabajo sindical y a las trayectorias de las personas trans. En efecto, las comisiones directivas de ADUL y ASOEM se encuentran conformadas exclusivamente por personas cisgénero. Esta ausencia de personas trans en los espacios de conducción sindical no constituye un fenómeno aislado, sino que se inscribe en una problemática estructural del mundo del trabajo: las persistentes dificultades que enfrentan las personas trans para acceder al empleo registrado, lo cual limita sus posibilidades de afiliación gremial y, en consecuencia, de participación en la vida sindical.

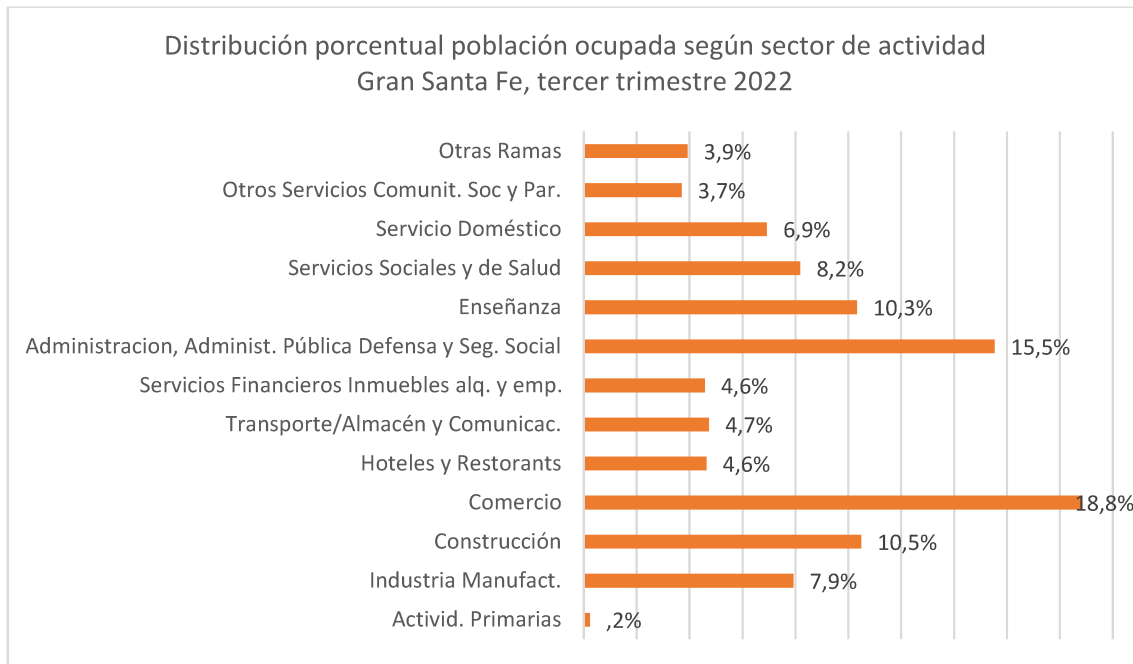
Por otra parte, el trabajo de campo permitió identificar heterogeneidades significativas entre generaciones de sindicalistas, particularmente en relación con la división sexual del trabajo sindical y del trabajo reproductivo, así como en las modalidades de articulación entre las esferas productiva y reproductiva. En este sentido, una línea de investigación futura de interés consiste en profundizar en torno a las diferencias generacionales, atendiendo a las formas en que conciben y gestionan la acción sindical y a los modos en que incorporan y desarrollan políticas de género.

Finalmente, otra proyección posible de este estudio radica en extender el análisis a sindicatos que representen a trabajadorxs de otros sectores de actividad, con distintas configuraciones de sus bases, a fin de profundizar la comprensión comparativa de las dinámicas de género en el ámbito sindical.

En suma, los ejes que quedaron abiertos -la salud laboral de quienes ejercen la dirigencia, la ausencia de personas trans en los espacios de conducción, las heterogeneidades generacionales y la necesidad de ampliar el universo comparativo- no constituyen simples vacancias empíricas, sino indicios de que el sindicalismo debe ser pensado como un campo atravesado por múltiples regímenes de desigualdad y por tensiones entre inclusión y exclusión. Estas dimensiones remiten a la propia configuración del trabajo sindical como práctica intensiva, generizada y selectiva, cuya sostenibilidad y democratización dependen no solo de transformaciones normativas, sino de cambios en las condiciones materiales, culturales y organizacionales que estructuran la participación. De este modo, la agenda futura que se desprende de esta investigación invita a profundizar en la comprensión del sindicalismo como espacio de reproducción, pero también de disputa y potencial transformación de las relaciones de poder que atraviesan el mundo del trabajo.

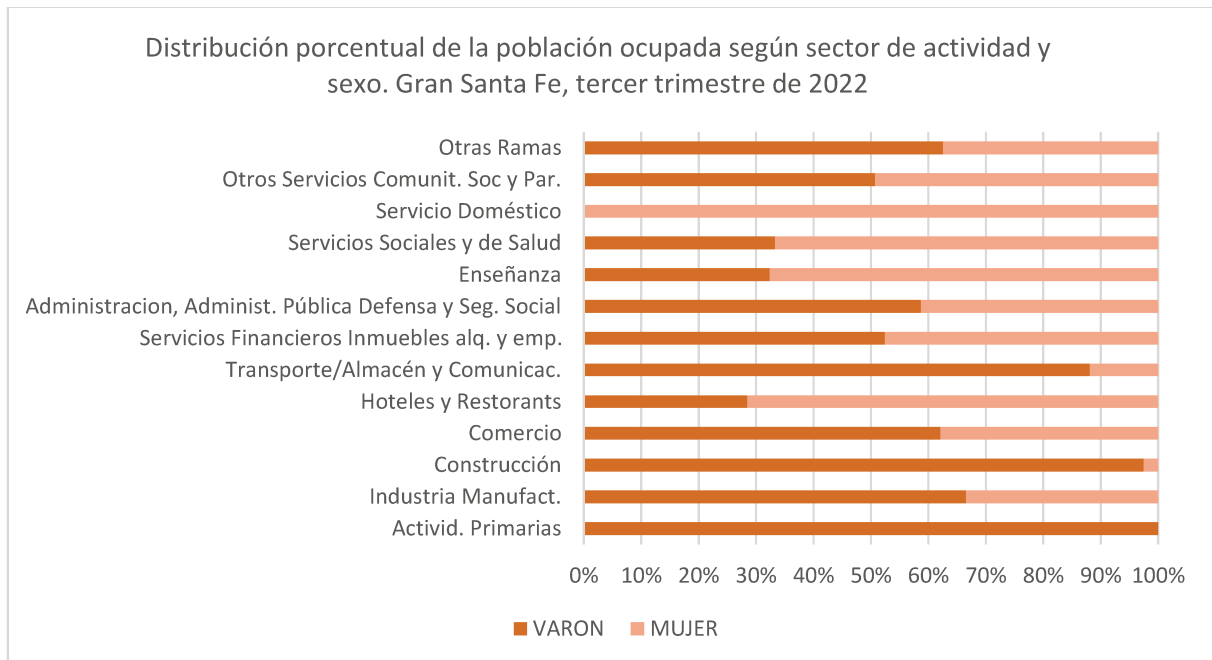
Anexo

Gráfico 1: Distribución porcentual de población ocupada según sector de actividad en Gran Santa Fe. Tercer trimestre de 2022



Fuente: elaboración propia en base a EPH

Gráfico 2: Distribución porcentual de la población ocupada según sector de actividad y sexo. Gran Santa Fe, tercer trimestre de 2022



Fuente: elaboración propia en base a EPH

Tabla 1: Distribución de entrevistadxs según género y generación (ASOEM)

Sexo/edad	Menos de 50 años	50 años o más	TOTAL
Mujeres	8	0	8
Varones	6	3	9
TOTAL	14	3	17

Fuente: elaboración propia

Tabla 2: Distribución de entrevistadxs según género y generación (ADUL)

Sexo/edad	Menos de 50 años	50 años o más	TOTAL
Mujeres	1	6	7
Varones	2	3	5
TOTAL	3	9	12

Fuente: elaboración propia

Tabla 3: Entrevistas realizadas por gremio en función del género, la edad, el cargo y si tienen hijos.

Gremio	Cargo	Género	Edad	Hijxs
ASOEM	Secretaría General	Masculino	62	Sí
ASOEM	Secretaría Adjunta	Masculino	63	Sí
ASOEM	Secretaría Gremial + Secretaría de Coordinación	Femenino	39	Sí
ASOEM	Subsecretaría de Formación Profesional	Femenino	39	Sí
ASOEM	Subsecretaría de Asuntos Gremiales Docentes	Masculino	41	No
ASOEM	Subsecretaría de Salud Laboral	Femenino	34	No
ASOEM	Secretaría de Acción social	Femenino	36	No
ASOEM	Secretaría de Relaciones Laborales	Masculino	40	Sí
ASOEM	Subsecretaría de Asuntos Laborales del Sector Administrativo	Femenino	31	Sí
ASOEM	Subsecretaría de Asuntos Laborales del Sector Operativo	Masculino	41	Sí
ASOEM	Secretaría de Cultura y Derechos Humanos	Masculino	44	Sí
ASOEM	Subsecretaría de Géneros y Diversidad	Femenino	34	No
ASOEM	Secretaría de Deportes	Femenino	43	Sí
ASOEM	Secretaría de Comunicación Institucional	Femenino	43	Sí
ASOEM	Secretaría de Registración y Actas	Masculino	36	Sí
ASOEM	Secretaría de Administración y Recursos Humanos	Masculino	50	Sí
ASOEM	Secretaría de Infraestructura, Estadísticas y Estudios	Masculino	41	No
ADUL	Secretaría General	Masculino	58	Sí
ADUL	Secretaría Adjunta	Femenino	39	Sí
ADUL	Secretaría Gremial y Asuntos Previsionales	Masculino	40	Sí
ADUL	Secretaría de Finanzas y Administración	Femenino	64	Sí
ADUL	Secretaría de Acción Social	Masculino	70	No
ADUL	Secretaría de Cultura y Formación Docente	Femenino	66	Sí
ADUL	Secretaría de Medioambiente y Salud Laboral	Masculino	42	Sí

ADUL	Secretaría de Derechos Humanos, Género e Igualdad de Oportunidades	Masculino	55	Sí
ADUL	Secretaría suplente de Derechos Humanos, Género e Igualdad de Oportunidades	Femenino	66	Sí
ADUL	Colaboradorx	Femenino	60	No
ADUL	Colaboradorx	Femenino	76	Sí
ADUL	Colaboradorx	Femenino	63	No

Fuente: elaboración propia

Tabla 4: Guía de preguntas de entrevista organizadas por bloque y objetivo de investigación

	¿Qué busco saber?	Preguntas	Objetivos de investigación		
			1	2	3
Preguntas introductorias. Además de romper el hielo, permiten indagar sobre:	1) cómo se identifican lxs sindicalistas (¿son trabajadorxs, militantes...?)	Si te tuvieras que presentar ¿cómo lo harías?			
	2) cómo definen la labor que realizan (¿es trabajo?)	Si tuvieras que contarle a otra persona a qué te dedicas ¿qué le dirías?			
	3) la subjetividad del sindicalista (¿qué piensa y siente sobre su participación y qué lx hace sentir parte?) y la identidad organizacional (¿cómo es esa identidad?)	¿Qué significa para vos el sindicato en el que participás? ¿Cómo te hace sentir participar en él, formar parte?			
Preguntas sobre trayectorias. Las preguntas están orientadas a reconstruir las diversas trayectorias del entrevistadx a los fines de poder luego analizar y comparar, mediante el armado de calendarios biográficos, las diferencias y similitudes entre los recorridos en clave de género.	Trayectoria de formación	¿Cuál es tu profesión/oficio? ¿Qué estudiaste? ¿dónde hiciste la escuela primaria, secundaria, el terciario/universidad? (pedir fechas de inicio y fin de cada trayecto) ¿cómo elegiste la carrera?			x
		¿crees que hay algún docente, alguna materia y/o alguna experiencia que te marcó durante tu formación, desde la primaria a la universidad, y que te hace ser quien sos hoy en tanto persona que participa de este sindicato? ¿qué conocimientos o herramientas crees que obtuviste a lo largo de tu formación que hoy te sirven en tu desempeño como tal? ¿hubo alguna persona u organización durante este periodo que consideras que fue importante para tu formación en tanto sindicalista?		x	x

	Trayectoria laboral	¿cuál fue el primer trabajo que tuviste? ¿cómo siguió tu carrera laboral? ¿cuáles fueron tus trabajos a lo largo de tu vida? (pedir fechas de inicio y fin de cada trayecto) ¿Por qué cambiaste de trabajo o de lugar de trabajo?			x
		¿qué conocimientos o herramientas crees que obtuviste a lo largo de tu recorrido laboral que hoy te sirven en tu desempeño como sindicalista? ¿hubo alguna persona u organización durante este periodo que consideras que fue importante para tu formación en tanto sindicalista?		x	x
	Trayectoria militante	¿Participas o participaste en algún partido político, movimiento, agrupación, asociación civil, ONG, religión, club? ¿Qué te motivó a militar o a participar ahí? ¿Y con el feminismo? ¿Cómo crees que se relaciona la militancia sindical con la feminista?			x
	Trayectoria sindical	¿Cuándo te afiliaste al sindicato? ¿Cuándo comenzaste a participar o militar activamente? ¿Cómo arrancaste? ¿Te acordás que fue lo primero que hiciste para el sindicato? ¿Qué te motivó a involucrarte? ¿Alguien te impulsó? ¿Identificas alguna circunstancia, hecho, suceso que te haya llevado a participar en el sindicato? (de tu vida personal o bien del contexto social, económico, político) ¿Me contarías como fue tu recorrido en el sindicato, desde que te afiliaste hasta hoy? ¿Por cuáles puestos o tareas pasaste? ¿Qué momento consideras que fue bisagra para tu trayectoria en el sindicato?			x
	Trayectoria sindical- Desigualdades de género	¿Tuviste algún momento de crisis en esta trayectoria? ¿Qué fue lo que desató esa crisis?			x
	Trayectoria sindical - recursos	¿Hiciste alguna formación o capacitación a lo largo de tu trayectoria como sindicalista? ¿Sobre qué tema? ¿Cuándo fue? ¿Por qué la hiciste? ¿En qué te aportó a tu desempeño como sindicalista?		x	x
	Trayectoria sindical - Desigualdades de género	¿Tuviste que cambiar algo en vos, en tu vida, en tu manera de ser y expresarte para ocupar el rol que ocupas hoy dentro del sindicato? ¿Qué dificultades encontraste para participar en el sindicato? Y desde que asumiste el rol actual ¿qué dificultades encontraste para llevarlo adelante? ¿Cómo resolviste estas situaciones para poder seguir adelante? ¿Tuviste el acompañamiento o ayuda de alguna persona en particular?			x

	Trayectoria sindical - construcción del ethos sindicalista	¿Qué características consideras que tiene que tener un militante sindical? ¿y un dirigente? Desde tu punto de vista ¿cuándo un dirigente califica como <i>buen</i> dirigente sindical? ¿es posible medir cuán bueno es un dirigente? ¿de qué manera? ¿Quién es tu referente dentro del mundo sindical a la hora de llevar a cabo tu labor?	x		x
	Trayectoria familiar-residencial	¿Dónde naciste y creciste? ¿Cómo está compuesta tu familia de nacimiento? ¿A qué se dedicaban tus padres? ¿Vivís en Santa Fe? ¿Siempre viviste en la misma ciudad? ¿Por qué tuviste que mudarte? (si corresponde) ¿Cuándo fue la mudanza? ¿Vos qué estabas haciendo en ese momento y como era tu familia (sea de nacimiento o la construida)?			x
	Trayectoria familiar-residencial	Actualmente ¿cómo está formada tu familia? ¿Cuántos años tenías cuando fuiste madre/padre? (en caso que corresponda). Hoy en día ¿quienes viven con vos? ¿A qué se dedican estas personas? ¿Qué edades tienen? ¿cómo se organizan con el trabajo doméstico, como se distribuyen las tareas? En tu casa ¿quién se encarga de cocinar, de limpiar, de lavar la ropa, de hacer las compras, de ocuparse del jardín, de hacer reparaciones domésticas?			x
	Trayectoria familiar-residencial - Articulación TP-TR	Si hay menores de 18: ¿te ocupás de ayudarlos con la tarea escolar? ¿te ocupás de cocinarle, ayudarlo a higienizarse, llevarlo a la escuela y/o a alguna actividad?			x
Si hay adultos mayores: ¿te ocupás de cocinarle, hacerle las compras, ayudarlo a higienizarse, llevarlo a alguna actividad?				x	
¿Te ocupás de cuidar personas por fuera de tu casa? (Por ejemplo, de hacerle las compras, del traslado, del cuidado propiamente dicho, de ayudarlo con tareas escolares)				x	
Preguntas sobre trabajo sindical. Las preguntas están orientadas a 1) reconstruir la organización del trabajo sindical, 2) identificar las tareas y actividades que lo componen, a los fines de establecer una jerarquización	Organización del trabajo sindical	¿Me podías contar como es un día en tu vida? Desde que te levantas hasta que te vas a dormir	x		
		¿Cuál es el rol que ocupas en el sindicato actualmente? ¿cómo llegaste ahí? ¿cómo fue la asignación de ese rol? ¿te propusiste vos o te propuso otra persona? ¿qué tareas incluye? ¿cómo te organizas para realizarlas? ¿planificas ese trabajo de manera periódica (semanal, mensual, anual)? ¿cómo?	x		

de las mismas, 3) indagar en la relación entre las características que reviste quien realiza el trabajo sindical y las actividades que lleva adelante, en vistas a identificar posibles diferencias en clave de género.	Subjetividad del trabajo sindical (si bien no responden exactamente a mis objetivos, creo que pueden alimentar una construcción propia del concepto de trabajo sindical, que representa y que significado tiene para lxs entrevistadxs)	¿qué se espera de vos en el ejercicio de ese rol? ¿qué es lo que se valora de ello? ¿qué consejo o sugerencia le darías a una persona que quiera participar y trabajar en el sindicato como lo haces vos? ¿Qué es lo que más te gusta de ocupar ese rol y qué es lo que no tanto? ¿Consideras a lo que haces en el sindicato como trabajo? ¿Por qué?	x		
	Organización del trabajo sindical	En el desempeño de tu rol ¿con quienes trabajas al interior del sindicato? ¿y con quienes mantenes contacto por fuera del sindicato? ¿cómo es la relación con sindicatos “hermanos” (otros sindicatos de docentes y del mundo universitario - empleados municipales y estatales) y con la federación y confederación correspondiente (CONADUH, FESTRAM, CTA-CGT)?	x		
	Organización del trabajo sindical	Si se producen conflictos o desacuerdos al interior del sindicato ¿cómo es el proceso para la resolución de los mismos? ¿se busca un acuerdo? ¿cómo se logra?	x		
	Recursos	¿Qué cosas materiales necesitas para llevar adelante tus tareas? ¿Las provee el sindicato? ¿Las aportas vos? Si tenés que viajar por alguna actividad relacionada con el sindicato, ¿qué parte del viaje te costean vos y qué parte el sindicato? Si se necesitan comprar cosas para el desarrollo de la actividad sindical ¿cómo es el procedimiento?		x	
	Medioambiente de trabajo	¿Cómo describirías tu lugar de trabajo? ¿Qué cosas hay allí, que materiales de trabajo? ¿Cómo es el medioambiente y el clima de trabajo? ¿Con quiénes compartís ese lugar?	x	x	
	Organización del trabajo sindical	Si pudieras pedir algo para mejorar tu desempeño, ¿qué sería? (puede ser algo material o inmaterial, vinculado a la pregunta anterior. Es decir, alguna cosa o alguna actitud, comportamiento)		x	
	Recursos	¿Qué características personales crees que tenés y que son importantes para llevar adelante tu rol en el sindicato? ¿Qué conocimientos técnicos crees que son necesarios para eso? ¿Dónde consideras que te apropiaste de esos conocimientos o saberes?		x	x
	Desigualdades de género - Articulación TP-TR	¿Cómo haces para organizarte a diario entre las actividades sindicales y domésticas? ¿y cómo te organizas los días que hay marchas, paro, o que tenés que viajar por motivo del sindicato?	x		

Fuente: elaboración propia

Figura 1: Análisis de las trayectorias sindicales en ASOEM

		1981	1995	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023		
Vieja guardia	E1		ING											DEL			SEC													
	E2	ING								SEC																				
	E3		ING		DEL					COL+																				
Nueva generación	Varones	E4														ING		SUBD	EIS			DEL								
		E5														ING														COL+
		E6																												COL+
		E7															ING						DEL	EIS						SEC
		E8														ING								EIS						SEC
	Mujeres	E9																	EIS					COL+						SEC
		E10																												
		E11												ING																DEL
		E12																						EIS	COL-		ING			COL+
		E13																												COL+
E14																												COL+		
E15																												COL-		
E16														ING															SEC	
E17																ING		EIS/DE	COL+				COL-						SEC	

Fuente: elaboración propia

REFERENCIAS	
ING	Ingreso a planta permanente
EIS	Espacio de Integración Sindical
SUBD	Subdelegadx
DEL	Delegadx
COL-	Colaboradorx esporádix
COL+	Colaboradorx activx
SEC	Secretarix

Figura 2: Análisis de las trayectorias sindicales en ADUL

		1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Varones	VG										ING													PAR		SS												
	ING																																					
	E2																																					
	E3						DEL																															
	E4																																					
Mujeres	VG																																					
	ING																																					
	E6																																					
	E7																																					
	E8																																					
	E9																																					
	E10																																					
ING																																						
E11																																						
E12																																						

Fuente: elaboración propia

REFERENCIAS	
ING	Ingreso a planta
PAR	Participación en asambleas y/o encuentros
COL	Colaboradorx
DEL	Delegadx
SS	Secretarix suplente
ST	Secretarix titular

Bibliografía

- AA.VV. (2010). Presentación: Hacia un debate sobre el concepto de "burocracia sindical". *Nuevo Topo*(7), 5-6.
- Abramo, L. (2007). *A inserção da mulher no mercado de trabalho: uma força de trabalho secundária? Tese de Doctorado*.
- Abramo, L., & Rangel, M. (2005). *América Latina: Negociación colectiva y equidad de género*. Santiago: OIT.
- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 139-158.
- Acker, J. (2006). Gender and Organizations. En J. S. Chafetz, *Handbook of the Sociology of Gender*. Houston: Springer.
- Acker, J., & Van Houter, D. (1974). Differential Recruitment and Control : The Sex Structuring of Organisations. *Administrative Science Quarterly*, 19(2), 152-163.
- ADIUC, Observatorio de salario y presupuesto universitario. (2025). *Informe 31. Evolución del salario docente 2024. Elementos para entender la dinámica del salario docente*. Córdoba: ADIUC.
- Aguilar Villanueva, L. (1993). Estudio introductorio. En L. Aguilar Villanueva, *Problemas públicos y agenda de gobierno* (págs. 13-74). D.F. México: Miguel Ángel Porrúa Grupo Editorial.
- Aldao, J. (2015). Construcción y crítica al paradigma clásico de los estudios sobre movimiento obrero y primer peronismo. La emergencia del campo sindical argentino, propuesta de una alternativa interpretativa. *Sudamérica*, 177-196.
- Aldao, J. (2018). El movimiento obrero no existe y el peronismo es su síntoma. En J. Aldao, *Obreros, ferroviarios y... ¿peronistas? : institucionalización y dinámica identitaria en la Unión Ferroviaria* (págs. 15-36). Bernal: Universidad Nacional de Quilmes.
- Aldao, J. (2022). Programa del seminario "Sindicalismo en Argentina. Un enfoque sociológico". Río Cuarto: Universidad Nacional de Río Cuarto.
- Alonso, L. M. (2024). El cupo sindical femenino y la participación de las mujeres en las comisiones directivas de los sindicatos en Argentina. Tesis de maestría. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO).
- Angelcos, N. (2015). *Disposiciones y resistencias a la participación sindical en mujeres de la Gran Minería del Cobre en Chile*. Documento de Trabajo N°21, Instituto de Investigación en Ciencias Sociales de la Universidad Diego Portales.
- Angrosino, M. (2007). *Etnografía y observación participante en Investigación Cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata.
- Anker, R. (1997). La segregación profesional entre hombres y mujeres: Repaso de las teorías. *Revista Internacional del Trabajo*.

- Arias, C. C., & Oliveira Teixeira, M. (2023). *Las mujeres y la agenda de la justicia de género en el sindicalismo de América Latina y el Caribe. Cono Sur*. Montevideo: Fundación Friedrich Ebert.
- Ariza, M., & de Oliveira, O. (1999). Inequidades de género y clase. Algunas consideraciones analíticas. *Nueva Sociedad*(164), 70-81.
- Armellino, M. (2017). Entre la descomposición y la recomposición sindical. Una apuesta por la sociología política. En G. Vommaro, & M. Gené (Edits.), *La vida social del mundo político: investigaciones recientes en sociología política* (págs. 87-112). Los Polvorines: Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Arriaga, A. E., & Medina, L. (2018). Desafíos de las organizaciones sindicales frente a la desigualdad de género. Hacia la construcción de una agenda de investigación. *Pasado Abierto*(7), 188-207.
- Arriaga, A. E., & Medina, L. (2020). Activismo de género en las organizaciones sindicales. Reivindicaciones y estrategias emergentes en los Encuentros Nacionales de Mujeres. *Trabajo y Sociedad*, XXI(34).
- Arriaga, A. E., Medina, L., Sapp, C., Marianny Alves, J., Jacobo, C., Monterisi, M. C., . . . Pividori, M. J. (2020). *Desigualdad laboral y derecho al cuidado*. Fundación Friedrich Ebert.
- Arruzza, C., & Bhattacharya, T. (2020). Teoría de la Reproducción Social. Elementos fundamentales para un feminismo marxista. *Archivos*, 37-69.
- Aspiazu, E. (2014). La incorporación de la problemática de género en el ámbito sindical: aspectos institucionales y subjetivos. Estudios de casos en asociaciones gremiales de sector salud. Tesis de doctorado. Quilmes, Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes.
- Aspiazu, E. (2019). Desigualdades de género en los discursos de la dirigencia sindical argentina. Estudio de caso en el sector salud. *Perfiles latinoamericanos*.
- Assusa, G. (2019). El mito de la patria choriplanera. Una sociología de la cultura del trabajo en la Argentina contemporánea. Córdoba: Teseopress.
- Atzeni, M., & Ghigliani, P. (2008). Nature and limits of trade unions' mobilizations in contemporary Argentina. *LabourAgain Publications*.
- Babbie, E. (2000). *Fundamentos de la investigación social*. México: International Thomson Editores.
- Balán, J., & Jelin, E. (1979). La estructura social en la biografía personal. *Estudios CEDES*, 2(9).
- Barandiarán, L. (2017). El movimiento obrero tandilense de la década de 1920 y algunas manifestaciones de sus principales conflictos. *VII Encuentro Regional de Estudios del Trabajo*. Tandil: Facultad de Ciencias Humanas, UNCPBA.
- Barrera Insua, F., Beliera, A., & Longo, J. (2018). ¿Nueva época para las organizaciones sindicales? Reflexiones sobre la coyuntura y las relaciones

- laborales. En P. Pérez, & E. (. López, *¿Un nuevo ciclo regresivo en Argentina? Mundo del trabajo, conflictos laborales y crisis de hegemonía* (págs. 167-182). La Plata: Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación.
- Barrère-Maurisson, M.-A. (1999). *La división familiar del trabajo. La vida doble*. Buenos Aires: Lumen.
- Basualdo, V. (2010). Los delegados y las comisiones internas en la historia argentina: 1943-2007. En S. y. Aspiazú, *La industria y el sindicalismo de base en Argentina*. Buenos Aires: Atuel.
- Batthyány, K., & Cabrera, M. (2011). *Metodología de la investigación en Ciencias Sociales. Apuntes para un curso inicial*. Montevideo: Universidad de la República.
- Belkin, A., & Caruso, L. (2017). Presentación del dossier. *Archivos*(10), 9-12.
- Bellota, A. (2019). *El peronismo será feminista o no será nada. Aportes para la construcción de un feminismo nacional y popular*. Buenos Aires: Galerna.
- Benetti, M. G., & Iglesias, E. (2014). Partidos políticos y nucleamientos sindicales: un análisis comparado del Partido de los Trabajadores y la CUT en Brasil con el Partido Justicialista, la CGT y la CTA en Argentina. En J. C. Celis Ospina, *Reconfiguración de las relaciones entre Estado, sindicatos y partidos en América Latina* (págs. 389-432). Medellín: CLACSO, Escuela Nacional Sindical.
- Bensusán Areous, G. (2000). La democracia en los sindicatos: enfoques y problemas. En E. De la Garza Toledo, *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo* (págs. 392-421). México DF: ColMex, FLACSO, UAM, FCE.
- Bérourd, S. (2015). Sur la pertinence heuristique du concept de champ syndical. En M. Quijoux, *Bourdieu et le travail* (págs. 323-340). Rennes: Presses Universitaires de Rennes.
- Bonaccorsi, N., & Carrario, M. (2012). Participación de las mujeres en el mundo sindical. Un cambio cultural en el nuevo siglo. *La Aljaba*, 16.
- Bonardo, D. (2009). Los recursos humanos en el ámbito municipal y el desarrollo local. *Revista Pilquen - Sección Ciencias Sociales*(11), 1-7.
- Bourdieu, P. (1990). La juventud no es más que una palabra. En P. Bourdieu, *Sociología y cultura*. México DF: Grijalbo.
- Bourdieu, P. (2014). *Homos academicus*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores.
- Bourdieu, P. (2023). Le texte. Sociologie et démocratie. En P. Bourdieu, M. Quijoux, & J. Siméant-Germanos, *Sociologie et démocratie*. Lyon: Presses Universitaires de Lyon.
- Braverman, H. (1983). *Trabajo y capital monopolista* (6ª ed.). México D.F.: Nuestro Tiempo.

- Briec, C. (2014). L'activité syndicale : un travail ordinaire ? *Nouvelle revue de psychosociologie*(18), 69-83.
- Britton, D. M. (2000). The epistemology of the gendered organization. *Gender & Society*.
- Bruno, D. P., & Lupi, C. (2017). Las trabajadoras de la economía popular. A propósito de la experiencia de las trabajadoras de la CTEP. En D. P. Bruno, *La organización política y sindical de lxs últimxs de la fila: notas sobre los procesos organizativos de lxs trabajadores de la economía popular en la CTEP* (págs. 93-123). Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- Bustamante Farjado, M. (2018). El trabajo político desde una perspectiva cualitativa: aporte para el análisis de las subjetividades. *Íconos. Revista de Ciencias Sociales*(62), 143-150.
- Cambiasso, M., Nogueira, L., & Calderaro, L. (2021). La Comisión de Mujeres de Madygraf: organización, género y militancia en una fábrica gráfica recuperada. En P. Varela, *Mujeres trabajadoras: Puente entre la producción y la reproducción. Lugar de trabajo y militancia en la nueva ola feminista* (págs. 156-203). Buenos Aires: CEIL CONICET.
- Campana, J., & Rossi Lashayas, A. (2020). Economía Popular y Feminismo: articulaciones y nuevas demandas emergentes. *Otra Economía*, 13(23), 246-263.
- Ceruso, D., & Camarero, H. (2020). *Comunismo y clase obrera hasta los orígenes del peronismo*. Mar del Plata: Grupo Editor Universitario, Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Ceruso, D., & Varela, P. (2016). Presentación del dossier "Burocracia sindical: de la dictadura al kirchnerismo". *Archivos*(8), 9-12.
- Chejter, S., & Laudano, C. (2002). Género en los movimientos sociales en Argentina. *CECYM, Serie Movimientos Sociales. Documento de trabajo*.
- Chiroleu, A. (2017). La universidad en los gobiernos Kirchner: La expansión de oportunidades y sus matices. *Voces en el Fénix*(65), 66-73.
- Cid Aguayo, B. E. (2012). Maternizando lo político: mujeres y género en el Movimiento Sindical de la Industria Salmonera Chilena. *Revista Estudios Feministas*, 189-207.
- Cockburn, C. (1996). Strategies for gender democracy: Strengthening the representation of trade union women in the european social dialogue. *European Journal of Women's Studies*.
- Colgan, F., & Ledwith, S. (1996). Sisters organising - women and their trade unions. En S. Ledwith, & F. Colgan, *Women in organisations: Challenging gender politics*. Macmillan International Higher Education.
- Colgan, F., & Ledwith, S. (2002). *Gender, Diversity and Trade Unions. International perspectives*. Londres: Routledge.

- Collinet, M. (1955). *El espíritu del sindicalismo*. Buenos Aires: Ediciones Populares Argentinas.
- Colombo, G. (2010). “Estos no solamente son burócratas”. Acerca de la moralidad en la construcción de antagonismos políticos en un sindicato marplatense. *Nuevo Topo*, 41-54.
- Cortina, R. (1987). Trabajo, familia y participación sindical de las maestras mexicanas. *Revista de la Educación Superior ANUIES*.
- Cross, C., & Partenio, F. (2004). Mujeres y participación: las organizaciones piqueteras y las relaciones de género. *VI Jornadas de Sociología de la Facultad de Ciencias Sociales de la UBA*. Buenos Aires.
- CSA. (2015). *Negociación colectiva y promoción de la igualdad de género en América Latina*. CSA, OIT.
- CSA. (2018). *Manual de negociación colectiva e igualdad de género*. OIT. Obtenido de https://www.ilo.org/actrav/pubs/WCMS_713181/lang--es/index.htm
- CSI. (2008). *Lograr la igualdad de género. Manual sindical*. Obtenido de https://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/manuel_ESPOK.pdf
- Data Género. (2025). *Ya es tiempo de mujeres sindicalistas. Mapeo de género y edades en las conducciones de las centrales obreras de Argentina*. Fundación Friedrich Ebert.
- da Silva Évora, M. (2019). “Mujeres Empoderadas” enfrentando el conflicto capital – vida desde la Economía Popular y Feminista. *II Congreso Nacional de Economía Social y Solidaria. La economía popular ante la crisis. Por la defensa de derechos y hacia una economía social y ambientalmente sostenible*. Quilmes: Universidad Nacional de Quilmes.
- De Sena, A., Grinszpun, M., & Seid, G. (2012). Tramas de la operacionalización para la construcción de un índice. En G. Gómez Rojas, & A. De Sena, *En clave metodológica. Reflexiones y prácticas de la investigación social* (págs. 221-258). Buenos Aires: Ediciones Cooperativas.
- Del Campo, H. (1983). *Sindicalismo y peronismo. Los comienzos de un vínculo perdurable*. Buenos Aires: CLACSO.
- Delfino, A., Arrillaga, H., & Herzfeld, C. (2013). Trabajo doméstico no remunerado y uso del tiempo en la provincia de Santa Fe: una caracterización hacia 2013. *Revista de Estudios Regionales*, 35-57.
- Delgado, D. G. (2022). *Centrales. Las mujeres y la agenda de la justicia de género en el sindicalismo de América Latina y el Caribe*. Montevideo: Fundación Friedrich Ebert.
- Delich, F. (1982). Después del diluvio, la clase obrera. En A. Rouquie, *Argentina, hoy* (págs. 129-150). México: Siglo Veintiuno.

- Di Tella, T. (2003). *Perón y los sindicatos. El inicio de una relación conflictiva*. Buenos Aires: Ariel.
- Diana Menéndez, N. (2015). Lo institucional como totalidad: Formas de representación sindical tradicional. *Questión*, 1(47), 119-141.
- Díaz Santana, M. Á., & Aparicio López, R. (2024). Mujeres trabajadoras en plataformas digitales. Ganarse la vida entre la precariedad y las desigualdades de género. *Estudios Sociológicos*, 42, 1-20.
- Díaz, E. (2019). *Feminismo y peronismo. Reflexiones históricas y actuales de una articulación negada*. La Plata: EDULP.
- Díaz, E., & Goren, N. (2012). *La negociación colectiva como mecanismo de promoción de la equidad de género y diversidad. Documento de trabajo N° 2*. CEMyT.
- Díaz, E., & Socolovsky, Y. (2020). Feminismo y sindicalismo, la potencia de un encuentro. Algunas reflexiones en torno al caso argentino. En N. Goren, & V. L. Prieto, *Feminismos y sindicatos en Iberoamérica* (págs. 127-150). Buenos Aires: CLACSO, EDUNPAZ.
- Doeringer, P., & Piore, M. (1971). *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*. Lexington, MA: DC Heath.
- Doyon, L. (2006). *Perón y los trabajadores. Los orígenes del sindicalismo peronista, 1943 – 1955*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Duhalde, S. (2009). La respuesta de los sindicatos estatales al neoliberalismo. *Trabajo y Sociedad*, 12(13).
- Duhalde, S. (2010). Neoliberalismo y nuevo modelo sindical. Los trabajadores estatales durante la primera presidencia de Carlos Menem. *Espacio Abierto*, 19(3), 417-443.
- Duhalde, S. (2012). *La vida al interior del sindicato. Estudio de caso sobre la dinámica interna de la Asociación Trabajadores del Estado, 2003-2008. Tesis de doctorado*. Buenos Aires.
- Duhalde, S. (2013). Organización y acción en el sindicalismo de base en Argentina: un abordaje conceptual. *Revista de sociología e política*, 21(48), 161-177.
- Duhalde, S. (2019). Beneficios profesionales y demandas organizacionales en la relación Estadosindicatos del sector público. *Temas y Debates*, 37(23), 95-117.
- Duhalde, S. (2021). Organizaciones gremiales del sector público y Estado empleador. Estrategias de intercambio político y confrontación en un contexto de competencia sindical. *Trabajo y Sociedad*, XXII(37), 207-220.
- Duhalde, S. (2023). Demandas sindicales del sector público e intereses políticos del Estado empleador. Las negociaciones por los derechos laborales de los trabajadores municipales bonaerenses (2014-2021). *Revista de Estudios Marítimos y Sociales*(23), 117-145.

- Dunezat, X. (2008). La division sexuelle du travail militant dans les assemblées générales : le cas des mouvements de « sans ». *Revue d'études des sociétés et cultures contemporaines Europe/Amerique*(8).
- Dunlop, J. T. (1958). *Industrial Relations Systems*. California: Holt.
- Edwards, P. (2003). The employment relationship and the field of industrial relations. En P. Edwards, *Industrial Relations: Theory and Practice*. Oxford: Blackwell Publishing.
- ELA. (2020). *Fortaleciendo la agenda sindical en materia de políticas de cuidado. Guía de formación*. ELA, UNICEF.
- ELA. (2021). *Los cuidados en la agenda sindical*. ELA, UNICEF.
- ELA. (2010). *Sexo y poder ¿Quién manda en la Argentina?*
- Elder, C., & Cobb, R. (1993). Formación de la agenda. El caso de la política de los ancianos. En L. Aguilar Villanueva, *Problemas públicos y agenda de gobierno* (págs. 77-104). D.F. México: Miguel Ángel Porrúa Grupo Editorial.
- Estermann, V. (2019). ¿Contar sindicalistas o las sindicalistas cuentan? Discusiones sobre representación e igualdad de género en los sindicatos [Revisión del libro *Syndiquées: défendre les intérêts des femmes au travail* de Guillaume Cécile]. *Sociohistórica*.
- Estermann, V. (2020). El sindicato por asalto. Feminismo y revitalización sindical en Argentina. En N. Goren, & V. L. Prieto, *Feminismos y sindicatos en Iberoamérica* (págs. 153-186). Buenos Aires: CLACSO, UNPAZ.
- Etchemendy, S., & Berins Collier, R. (2008). Golpeados pero de pie: Resurgimiento sindical y neocorporativismo segmentado en Argentina (2003-2007). *Revista POSTData*(13), 145-192.
- Fabbri, L. (2019). La co-producción de narrativas feministas como método-proceso para el desprendimiento androcéntrico. Tesis de doctorado. Buenos Aires: Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.
- Falcón, R. (1984). *Los orígenes del movimiento obrero (1857-1899)*. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina.
- Falcón, R. (1986). *El mundo del trabajo urbano (1890-1914)*. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina.
- Farías, L. (2016). La observación como herramienta de conocimiento y de intervención. En T. y. cualitativa, P. Schettini, & I. Cortazzo (Edits.). *EduLP*, UNLP.
- Feldberg, R. L., & Glenn, E. N. (1979). Male and Female: Job versus Gender Models in the Sociology of Work. *Social problems*.
- Fernández, A. (26 de Noviembre de 2007). Los estudios sobre los sindicatos en Argentina. (J. C. Vazquez, Entrevistador)

- Fernández, A. L. & González, M. L. (2020). Empleo público en Argentina: características y cambios en su composición y formas de contratación entre 2003 y 2018. *Trabajo y Sociedad*(35), 545-571.
- Fernández Massi, M., & Pérez, P. E. (2024). Crecimiento del empleo y caída de los salarios en la Argentina: ¿Coyuntura post-Covid o expresión de viejos problemas estructurales? *Semestre Económico*, 27(63), 1-27.
- Ferrari, F. (2015). Memoria, sindicalismo e identidad. El caso del SEOM jujeño. *Revista Theomai*(31), 169-186.
- Fillieule, O. (2009). Travail militant, action collective et rapports de genre. En O. Fillieule, & P. Roux, *Le sexe du militantisme* (págs. 23-72). Paris: Presses de Sciences Po.
- Fillieule, O., Monney, V., & Rayner, H. (2019). *Le métier et la vocation de syndicaliste*. Lausanne: Antipodes.
- Forrest, A. (1993). A View from Outside the Whale: The Treatment of Women and Unions in Industrial Relations. En L. Briskin, & P. McDermott, *Women Challenging Unions: Feminism, Democracy, and Militancy*. University of Toronto Press.
- Franklin Fincowsky, E., & Krieger, M. J. (2011). *Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina*. México : Pearson Educación.
- Frege, C. M. (2008). The History of Industrial Relations as a Field of Study. En P. Bacon, N. Blyton, & J. y. Fiorito, *The SAGE Handbook of Industrial Relations* (págs. 35-52). SAGE.
- Fundación Friedrich Ebert [@fes_argentina]. (14 de noviembre de 2025). ¿Qué lugar ocupan las mujeres sindicalistas en las centrales obreras? Obtenido de https://www.instagram.com/p/DRDFXtxieJg/?img_index=6&igsh=MWUzZmw wcmk3dDJmNA==
- García Calavia, M. Á. (2005). La «edad de oro» de las relaciones industriales: elementos de interpretación teórica. *Papers* 75, 11-33.
- Gasparini, L., Arcidiácono, M., Carella, L., Puig, J., Gluzmann, P., & Brassiolo, P. (2015). El empleo público en América Latina. Evidencia de las encuestas de hogares. *El Trimestre Económico*, 84 (4)(328), 749-784.
- Gasseuy, N. (2016). Administración y presupuesto municipal. En E. Arraiza, *Manual de gestión municipal* (págs. 49-88). Buenos Aires: Konrad Adenauer Stiftung.
- Gassier, Y., & Giraud, B. (Edits.). (2020). *Le travail syndical en actes. Faire adhérer, mobiliser, représenter*. Presses universitaires du Septentrion.
- Gaztañaga, J. (2008). ¿Qué es el trabajo político? Notas etnográficas acerca de militantes y profesionales de la política. *Cuadernos de Antropología Social*(27), 133–153.

- Germani, G. (1973). El surgimiento del peronismo: el rol de los obreros y de los migrantes internos. *Desarrollo económico*, 435-488.
- Germani, G. (1979). La integración de las masas a la vida política y el totalitarismo. En G. Germani, *Política y sociedad en una época de transición* (págs. 326-353). Paidós.
- Ghigliani, P., & Belkin, A. (2010). Burocracia sindical: aportes para una discusión en ciernes. *Nuevo Topo*(7), 117-124.
- Gibbs, G. (2007). *El análisis de datos cualitativos en investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata.
- Godinho Delgado, D. (2009). *Sindicalismo latinoamericano y política de género*. Fundación Friedrich Ebert.
- Godinho Delgado, D. (2020). El desafío de compartir el poder sindical. En N. G. Prieto, *Feminismos y sindicatos en Iberoamérica*. Buenos Aires: CLACSO - EDUNPAZ.
- Godinho Delgado, D., & Capellin, P. (2009). *La perspectiva de género en la dimensión socio-laboral de los acuerdos de asociación*. Fundación Friedrich Ebert.
- Godinho Delgado, M. B. (1990). Sindicalismo, cosa de varones. *Nueva Sociedad*, 119-127.
- Goren, N. (2021). *Feminismos: experiencias sindicales y laborales en Argentina*. Buenos Aires: CLACSO - EDUNPAZ.
- Goren, N. (2024). El sindicalismo feminista y la subversión de los espacios laborales. En N. Goren, & A. Guamán, *Feminismos, trabajo y acción sindical* (págs. 61-86). Buenos Aires: CLACSO.
- Goren, N. (2025). Pasado y presente de las desigualdades laborales. Hacia la equidad de género en América Latina. En A. Guamán, N. Goren, & J. Sanchis Sánchez, *Trabajo y futuro: ofensivas, transiciones, resistencias y alternativa* (págs. 219-236). Buenos Aires: CLACSO.
- Goren, N., & Álvarez, M. C. (2019). *Cómo trabajar las masculinidades en el ámbito sindical: el caso de la UOCRA*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Aulas y Andamios, EDUNPAZ.
- Goren, N., & Guamán, A. (2024). *Feminismos, trabajo y acción sindical. Diálogos entre Europa y América Latina*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CLACSO.
- Goren, N., & Maldován Bonelli, J. (2021). Sindicalismo y feminismo, un camino de reconocimiento. En N. Goren, *Feminismos: Experiencias sindicales y laborales en Argentina* (págs. 177-198). Buenos Aires: CLACSO, EDUNPAZ.
- Goren, N., Maldován Bonelli, J., Dzembrowski, N., & Ferrón, G. (2021). *Trabajo productivo y reproductivo en los hogares de PBA : cambios y continuidades en 11 sectores de actividad durante la pandemia del COVID-19*. José C. Paz: EDUNPAZ.

- Goren, N., & Prieto, V. L. (2020). Desigualdades sexogenéricas en el trabajo. Las agendas sindicales feministas. En N. Goren, & V. L. Prieto, *Feminismos y sindicatos en Iberoamérica*. Buenos Aires: CLACSO - EDUNPAZ.
- Goren, N., & Prieto, V. L. (2020). *Feminismos y sindicatos en Iberoamérica*. Buenos Aires: EDUNPAZ, CLACSO.
- Goren, N., & Suárez, D. (2024). *Brechas de género y políticas públicas: desafíos para la equidad en el mundo del trabajo*. José C. Paz: EDUNPAZ.
- Goren, N., & Trajtemberg, D. (2018). *Brecha salarial según género. Legislación laboral y Convenios Colectivos de Trabajo*. Fundación Friedrich Ebert.
- Goren, N., & Trajtemberg, D. (2017). Articulando producción y reproducción desde los usos del tiempo. *Laboratorio*, 16(27), 33-50.
- Grosso, T., & Yuste, G. (2025). *La vida no es algo a resolver. Antología poética 2025*. Santos Locos, Los primeros fuegos.
- Guber, R. (2005). *El salvaje metropolitano. Reconstrucción del conocimiento social en el trabajo de campo*. Buenos Aires: Paidós.
- Guillaume, C. (2018). *Syndiquées: défendre les intérêts des femmes au travail*. Paris: Presses de Sciences Po.
- Guillaume, C., & Pochic, S. (2011). The organisational nature of union careers. The touchstone of equality policies? Comparing France and the UK. *European Societies*, 13(4), 607-631.
- Guillaume, C., Pochic, S., & Silvera, R. (2013). Genre, féminisme et syndicalisme. *Travail, genre et sociétés*, 29-32.
- Gutiérrez, A. (2005). *Las prácticas sociales: Una introducción a Pierre Bourdieu*. Córdoba: Ferreyra Editor.
- Guzmán, V. (2001). *La institucionalidad de género en el Estado: Nuevas perspectivas de análisis*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Hall, R. (1996). La estructura organizacional: sus formas y resultados. En R. Hall, *Organizaciones. Estructuras, procesos, resultados*. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Hartmann, H. (1979). Un matrimonio mal avenido: hacia una unión más progresiva entre marxismo y feminismo. *Zona Abierta*.
- Heery, E., & Kelly, J. (1988). Do female representative make difference? Women full-time officials and trade union work. *Work, Employment and Society*.
- Hernandez Sampieri, R. (2006). *Metodología de la investigación* (4ª ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Hirata, H., & Kergoat, D. (1994). A classe operária tem dois sexos. *Estudos Feministas*, 2(3), 93-100.

- Hirata, H., & Kergoat, D. (1997). La división sexual del trabajo. Permanencia y cambio. *Asociación Trabajo y Sociedad, CEM, Conicet*.
- Horowitz, J. (2007). Patrones y clientes. El empleo municipal en el Buenos Aires de los primeros gobiernos radicales (1916-1930). *Desarrollo Económico, 46*(184), 569-596.
- Horowitz, J., & Seibert, S. (1984). Ideologías sindicales y políticas estatales en la Argentina, 1930-1943. *Desarrollo Económico, 24*(94), 275-296.
- Hualde, A. (2000). La sociología de las profesiones: asignatura pendiente en América Latina. En E. De la Garza, *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo* (págs. 664-682). México D.F.: ColMex, FLACSO, UAM, FCE.
- Humphries, J., & Rubery, J. (1994). La autonomía relativa de la reproducción social: su relación con el sistema de producción. En C. Borderías, C. Carrasco, & C. Alemany, *Las mujeres y el trabajo. Rupturas conceptuales*.
- Hurtado Arroba, E., Paladino, M., & Vommaro, G. (2017). Las dimensiones del trabajo político: destrezas, escalas, recursos y trayectorias. *Íconos Revista de Ciencias Sociales*(60), 11-29.
- Hyman, R. (1978). *El marxismo y la sociología del sindicalismo*. México D. F.: Era.
- Hyman, R. (1981). *Relaciones industriales. Una introducción marxista*. Madrid: H. Blume Ediciones.
- Ihaddadene, F., & Yon, K. (2023). Quand le salariat syndical déstabilise les militant·es : le cas d'ASSO. *Salariat, 1*(2), 121-145.
- INDEC. (2022). *Encuesta Nacional de Uso del Tiempo 2021. Resultados definitivos*. Buenos Aires: INDEC.
- Iñigo Carrera, N. (2010). La burocracia sindical: del concepto a la historia. Entrevista con Nicolás Iñigo Carrera. (G. S. Ghigliani, Entrevistador)
- James, D. (1989). Racionalización y respuesta de la clase obrera: contexto y limitaciones de la actividad gremial en la Argentina. *Desarrollo económico, 21*(83), 321-349.
- James, D. (2019). *Resistencia e integración. El peronismo y la clase trabajadora argentina*. Buenos Aires: Siglo veintiuno.
- Joignant, A. (2012). Habitus, campo y capital. Elementos para una teoría general del capital político. *Revista Mexicana de Sociología, 74*(4), 587-618.
- Kanter, R. M. (1975). Women and the structure of organizations: Explorations in theory and behavior. En M. y. Millman, *Another voice*. Garden City, NY: Anchor Books.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Kaufman, B. E. (2004). *The Global Evolution of Industrial Relations: Events, Ideas and the IIRA*. Ginebra: OIT.

- Kelly, J., & Heery, E. (1994). *Working for the union. British trade unions officers*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kergoat, D. (1997). Por una sociología de las relaciones sociales. Del análisis crítico de las categorías dominantes a una nueva conceptualización. En H. Hirata, & D. Kergoat, *La división sexual del trabajo. Permanencia y cambio* (págs. 15-30). Asociación Trabajo y Sociedad.
- Kirton, G. (2006). Alternative and parallel career paths for women: the case of trade union participation. *Work, employment and society*, 20(1), 47-65.
- Kirton, G., & Healy, G. (1999). Transforming union women: the role of women trade union officials in union renewal. *Industrial Relations Journal*.
- Köhler, H.-D., & Martín Artiles, A. (2005). Actores sociales: organizaciones sindicales y asociaciones empresariales. En H.-D. Köhler, & A. Martín Artiles, *Manual de sociología del trabajo y relaciones laborales*. Barcelona: Delta Publicaciones.
- Kvale, S. (2011). *Las entrevistas en investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata.
- Lahire, B. (2017). Mundo plural: ¿por qué los individuos hacen lo que hacen? *Revista Latinoamericana de Metodología de las Ciencias Sociales*, 7(2).
- Lallement, M. (2007). Tiempo, trabajo, sujeto. Balance, cuestiones clave y perspectivas de las transformaciones contemporáneas. En C. Prieto, *Trabajo, género y tiempo social* (págs. 49-63). Madrid, Barcelona: Editorial Complutense, Editorial Hacer.
- Lawrence, E. (1996). Gender and office-holding in trade unions. En L. Morris, & E. S. Lyon, *Gender relations in public and private: New research perspectives* (págs. 33-54). Londres: Palgrave Macmillan.
- Lazar, S. (2019). *Cómo se construye un sindicalista. Vida cotidiana, militancia y afectos en el mundo sindical*. Siglo XXI.
- Lazarsfeld, P. (1985). De los conceptos a los índices empíricos. En R. y. Boudon, *Metodología de las Ciencias Sociales*. Barcelona: Laia.
- Lazarsfeld, P., Jahoda, M., & Zeisel, H. (1996). *Los parados de Marienthal : sociografía de una comunidad golpeada por el desempleo*. Madrid: La Piqueta.
- Le Quentrec, Y. (2014). Heurts et bonheurs des militants : le travail syndical face au travail domestique. *Nouvelle revue de psychosociologie*(18), 147-161.
- Ledwith, S., & Hansen, L. L. (2013). *Gendering and Diversifying Trade Union Leadership*. Londres, Nueva York: Routledge.
- Ledwith, S., Colgan, F., Joyce, P., & Hayes, M. (1990). The making of women trade unions leaders. *Industrial relations*.
- Lescurieux, M. (2021). Le temps de militer : Carrière syndicale et disponibilité biographique des femmes et des hommes de la CFDT. Tesis de doctorado en Sociología. École des Hautes Études en Sciences Sociales. Paris.

- Lhuillier, D., & Meynaud, H. Y. (2014). Introduction. L'actualité du travail syndical. *Nouvelle revue de psychosociologie*(18), 7-11.
- Lione, S. V. (2025). *Trabajo científico y reproducción social. Articulaciones y desigualdades de género en la región del Litoral (2022-2023)*. Tesis de doctorado.
- Lipset, S. M. (1993 [1959]). El proceso político en los sindicatos obreros. En S. M. Lipset, *El hombre político. Las bases sociales de la política* (págs. 315-356). México DF: Red Editorial Iberoamericana.
- Lobato, M. (2001). *La vida en las fábricas. Trabajo, protesta y política*. Buenos Aires: Prometeo.
- Löbbe, H. (2010). Defendiendo al capital: la burocracia sindical argentina en los '70. *Nuevo topo*(7), 25-40.
- Lozares, C., & Miguélez, F. (2007). De la flexibilidad del tiempo productivo a la rigidez del tiempo reproductivo. En C. Prieto, *Trabajo, género y tiempo social* (págs. 205-241). Madrid, Barcelona: Editorial Complutense, Editorial Hacer.
- Maldován Bonelli, J., Goren, N., Corradi, F., Figueroa, Y., Hojman, C., & Magnético, N. (2024). ¿Cerrando brechas de género en la economía popular? Políticas y supuestos de su abordaje en debate. En N. Goren, & D. Suárez, *Brechas de género y políticas públicas: desafíos para la equidad en el mundo del trabajo* (págs. 113-139). José C. Paz: EDUNPAZ
- Mannheim, K. (1993). El problema de las generaciones. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*(62), 193-242.
- Marcilese, J. (2010). Los trabajadores municipales de Bahía Blanca durante el primer peronismo. *II Congreso de Estudios sobre el Peronismo, Red de Estudios sobre el Peronismo*. Caseros: Universidad Nacional de Tres de Febrero.
- Marsollier, R. G. (2012). El impacto de los factores organizacionales en el desgaste laboral. Un análisis de trabajadores estatales. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 31(1), 21-32.
- Marticorena, C. (2019). Negociación colectiva y conflicto laboral en Argentina (2003-2015): Entre la rutinización y la activación de las bases obreras. *Izquierdas*(49), 2001-2020.
- Martín Artiles, A. (2014). *Sociología de las relaciones laborales*. Universitat Oberta de Catalunya.
- Maruani, M. (1979). *Les syndicats à l'épreuve du féminisme*. París: Syros.
- Matsushita, H. (1983). *Movimiento Obrero Argentino 1930 - 1945. Sus proyecciones en los orígenes del peronismo*. Buenos Aires: Siglo Veinte.
- Mc Bride, A. (2001). *Gender democracy in trade unions*. Nueva York: Routledge.

- Meccia, E. (2020). Cuéntame tu vida. Análisis sociobiográfico de narrativas del yo. En E. (. Meccia, *Biografías y sociedad. Métodos y perspectivas* (págs. 63-96). Santa Fe, CABA: Ediciones UNL, EUDEBA.
- Meccia, E. (2020). Introducción. Una ventana al mundo. Investigar biografías y sociedad. En E. (. Meccia, *Biografías y sociedad: métodos y perspectivas* (págs. 25-62). Santa Fe, Buenos Aires: Ediciones UNL, EUDEBA.
- Medina, L. (2019). Sindicalismo docente universitario. La conformación del colectivo docente entre la reivindicación sectorial y la expresión política (1995- 2015). En F. y. Tálamo, *Política educativa, sindicalismo y trabajo docente: hacia la resignificación de los debates políticos y académicos en torno a las prácticas pedagógicas y sindicales para una educación popular y socialmente emancipadora* (págs. 263-278). Paraná: AGMER Editora.
- Medina, L. (2021). Sindicalistas, mujeres y unidas. Claves de una renovación feminista de las organizaciones del trabajo en Córdoba. En N. Goren, *Feminismos: experiencias sindicales y laborales en Argentina y sindicatos* (págs. 31-58). Buenos Aires: EDUNPAZ, CLACSO.
- Mercado Mott, M. (2020). La participación de las mujeres en el (Nuevo) sindicalismo rural en Argentina: caracterización y desafíos. *Cultura & Trabajo*.
- Mercado Mott, M., & Mingo Acuña, E. (2021). Ahora que sí las vemos, miremos la ruralidad: condiciones de trabajo y participación sindical de las asalariadas agrícolas. En N. Goren, *Feminismos: experiencias sindicales y laborales en Argentina*. Buenos Aires: CLACSO - EDUNPAZ.
- Migliaro, A., Rodríguez Lezica, L., Krapovickas, J., Cardeillac, J., & Carámbula, M. (2019). Los sindicatos rurales tienen género: un abordaje organizacional y feminista de un sindicato rural uruguayo. *Revista Latinoamericana de Estudios Rurales*, 7(4), 113-133.
- Ministerio de Capital Humano. (2024). *Situación y evolución del trabajo registrado (SIPA)*.
- Ministerio de Capital Humano de la Nación Argentina. (2024). *Síntesis de información. Estadísticas universitarias*.
- Ministerio de Igualdad, Género y Diversidad de Santa Fe (2023). *Plan Estratégico Provincial de Igualdad de la provincia de Santa Fe hacia el año 2030*. Santa Fe.
- Ministerio de Mujeres, Géneros y Diversidad de la Nación (2020). *Plan Nacional de Acción por Violencia con Motivos de Género (2020-2022)*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Ministerio de Mujeres, Géneros y Diversidad de la Nación (2021). *Plan Nacional de Igualdad en la Diversidad*. Buenos Aires
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación (2014). *Género y negociación colectiva*. Buenos Aires.

- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación (2016). *Documento de trabajo para el debate en el marco de la CTIO - Género*.
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación (2021). *Violencia y acoso en el mundo del trabajo en el marco de la ratificación del convenio N° 190. Aportes desde la negociación colectiva*.
- Mintzberg, H. (1995). *La estructuración de organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Mujeres sindicalistas; CGT. (s.f.). *La participación de la mujer. Mundo laboral, sindicalismo y representación política*. ATENEA. Obtenido de <http://sindicalfederal.com.ar/pdf/FINAL-CuadernilloMS.pdf>
- Municipalidad de Santa Fe; Bolsa de Comercio de Santa Fe. (2022). *Santa Fe Cómo Vamos*. Santa Fe.
- Muñiz Terra, L. (2012). Carreras y trayectorias laborales: Una revisión crítica de las principales aproximaciones teórico-metodológicas para su abordaje. *Revista Latinoamericana de Metodología de las Ciencias Sociales*, 2(1), 36-65.
- Murillo, M. V. (1997). La adaptación del sindicalismo argentino a las reformas de mercado en la primera presidencia de Menem. *Desarrollo Económico*, 37(147), 419-446.
- Murillo, M. V. (2013). Cambio y continuidad del sindicalismo en democracia. *Revista SAAP*, 7(2), 339-348.
- Murmis, M., & Portantiero, J. C. (2018). *Estudios sobre los orígenes del peronismo*. Buenos Aires: Siglo veintiuno.
- Natalucci, A., Ríos, V., & Vaccaro, S. (2020). Revisitando las intersecciones entre feminismo y sindicalismo. El caso de Mujeres Sindicalistas (Argentina, 2016-2019). *Revista Estudios Psicosociales Latinoamericanos*, 3(1), 9-28.
- Navarro, A. (2009). La entrevista: el antes, el durante y el después. En A. Meo, & A. Navarro, *La voz de los otros. El uso de la entrevista en la investigación social*. Buenos Aires: Oicom System.
- Navarro, A. (2009). Las investigaciones con entrevistas cualitativas: el carácter flexible y emergente de los diseños. En A. Meo, & A. Navarro (Edits.), *La voz de los otros. El uso de la entrevista en la investigación social*. Buenos Aires: Omicron.
- Neffa, J. C. (2008). *Teorías económicas sobre el mercado de trabajo: análisis institucionalistas*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Neffa, J. C. (2015). *Los riesgos psicosociales en el trabajo. Contribución a su estudio*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CEIL-CONICET.
- Nieva, E. (29 de Abril de 2023). Inundación 2003: Reutemann sí lo sabía, pero no hizo nada. *Pausa*. Obtenido de <https://www.pausa.com.ar/2023/04/inundacion-2003-reutemann-si-lo-sabia-pero-no-hizo-nada/>

- Orlansky, D. (1989). Empleo Público y Condiciones de Trabajo. Argentina 1960-1986. *Desarrollo Económico*, 29(113).
- Orsatti, A. (2003). *Modelos de participación femenina en las estructuras sindicales nacionales*. Instituto Mundo del Trabajo (IMT).
- Palomino, H. (2000). Los sindicatos en la Argentina contemporánea. *Nueva Sociedad*, 169(4), 121-134.
- Pérez Álvarez, G. (2010). Retomando un viejo debate: bases, direcciones, sindicatos y estrategias obreras. *Nuevo topo*(7), 55-74.
- Pérez Orozco, A. (2007). *Cadenas globales de cuidado. Documento de trabajo 5. Serie Genero, Migración y Desarrollo*. Santo Domingo: UN-INSTRAW.
- Picchio, A. (1994). El trabajo de reproducción, tema central del análisis del mercado de trabajo. En C. Borderías, C. Carrasco, & C. Alemany, *Las mujeres y el trabajo. Rupturas conceptuales*.
- Piovani, J. I. (2007). El diseño de la Investigación. En A. Marradi, N. Archenti, & J. I. Piovani, *Metodología de las Ciencias Sociales*. Buenos Aires: Emecé.
- Piovani, J. I. (2007). La observación. En A. Marradi, N. Archenti, & J. I. Piovani, *Metodología de las Ciencias Sociales* (págs. 191-202). Buenos Aires: Emecé.
- Piovani, J. I. (2007). Otras formas de análisis. En A. Marradi, N. Archenti, & J. I. Piovani, *Metodología de las Ciencias Sociales* (págs. 287-298). Buenos Aires: Emecé.
- Pizzorno, A. (1991). Intercambio político e identidad colectiva en el conflicto laboral. En C. (Comps.) Crouch, & A. Pizzorno, *El resurgimiento del conflicto de clases en Europa Occidental a partir de 1968* (Vol. II). Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Poy, L. (2014). *Los orígenes de la clase obrera argentina. Huelgas, sociedades de resistencia y militancia política en Buenos Aires, 1888-1896*. San Martín: Imago Mundi.
- Pozzi, P. (2008). *La oposición obrera a la dictadura: 1976-1982*. Buenos Aires: Imago Mundi.
- Quijoux, M. (2017). ¿Sociólogo de la dominación? La cuestión del trabajo en la obra de Pierre Bourdieu. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo, Asociación Latinoamericana de Estudios del Trabajo*.
- Quijoux, M. (2021). Reprodução, habitus, campo: como Bourdieu pensa o trabalho? *Revista de Ciências Sociais Política & Trabalho*, 220-236.
- Quijoux, M. (2023). La présentation. Bourdieu ou la politique du dévoilement. En P. Bourdieu, M. Quijoux, & J. Siméant-Germanos, *Sociologie et démocratie*. Lyon: Presses Universitaires de Lyon.
- Radi, B., & Spada, M. (2020). Lenguaje inclusivo, cambio lingüístico y cambio social. En R. Janoario, & L. Peluso, *Diferencia y reconocimiento. Apuntes para*

- deconstruir la ideología de la normalidad* (págs. 49-58). Montevideo: Universidad de la República.
- Ragin, C. (2007). *La construcción de la investigación social. Introducción a los métodos y su diversidad*. Bogotá: Siglo del Hombre Editores, Universidad de los Andes.
- Rai, S. M. (2003). Institutional mechanisms for the advancement of women: mainstreaming gender, democratizing the state? En S. M. Rai, *Mainstreaming gender, democratizing the state? Institutional mechanisms for the advancement of women* (págs. 15-39). Manchester: Manchester University Press.
- Ramsay, K., & Parker, M. (1992). Gender, bureaucracy and organizational culture. *The Sociological Review*.
- Razsa, M. (2015). *Bastards of Utopia. Living Radical Politics after Socialism*. Indiana: Indiana University Press.
- Recio, A. (1997). Sindicatos. En A. Recio, *Trabajo, personas, mercados. Manual de economía laboral*. Barcelona: Economía Crítica.
- Reed, M. (1999). Organizational Theorizing: a Historically Contested Terrain. En S. Clegg, & C. Hardy (Edits.), *Studying organization. Theory and Method* (págs. 25-50). SAGE Publications.
- Rees, T. (1990). Gender, power and trade union democracy. En E. y. Heery, *Trade Unions and their Members*. Londres: Palgrave Macmillan.
- Rey, M. F. (2021). Los primeros encuentros entre el movimiento sindical y el movimiento feminista en la producción académica: la génesis y el reverdecer de los debates europeos en el último cuarto del siglo XX. En N. Goren, *Feminismos: Experiencias sindicales y laborales en Argentina*. Buenos Aires: CLACSO- EDUNPAZ.
- Rey, M. F. (2024). El sindicato como organización. Abordajes desde una perspectiva de género. *Trabajo y Sociedad, XXV(42)*, 45-66.
- Rey, M. F. (2024). El concepto de trabajo sindical. Una propuesta para su operacionalización. *Espacio Abierto. Cuaderno Venezolano de Sociología*, 33 (4), 167-182.
- Rey, M. F. (2024). Retornar al debate burocracia-democracia sindical. Aportes desde los estudios de género. *Sociedad y Desigualdades*, 1 (1).
- Rigat-Pflaum, M. (2008). *Los sindicatos tienen género*. Fundación Friedrich Ebert.
- Rodríguez Gustá, A. L. (2008). Las escaleras de Escher: La transversalización de género vista desde las capacidades del Estado. *Aportes para el Estado y la Administración Gubernamental*, 14, 53-70.
- Rodríguez Gustá, A. L. (2008). Las políticas sensibles al género: variedades conceptuales y desafíos de intervención. *Temas y Debates(16)*, 109-129.

- Rodríguez, T. J. (2023). Tensiones sobre la representación sindical. Feminismos y nuevas demandas en las organizaciones de trabajadorxs. Tesis para optar por el título de Doctora en Ciencias Sociales. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- Roberti, E. (2017). Perspectivas sociológicas en el abordaje de las trayectorias: un análisis sobre los usos, significados y potencialidades de una aproximación controversial. *Sociologías*(45), 300-335.
- Robnett, B. (1996). African-American women in the civil rights movement, 1954-1965: Gender, leadership, and micromobilization. *American Journal of Sociology*, 1661-1693.
- Rodríguez, Tania Julieta (2023). Tensiones sobre la representación sindical. Feminismos y nuevas demandas en las organizaciones de trabajadorxs. Tesis para optar por el título de Doctora en Ciencias Sociales. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- Rodríguez Enríquez, C. (2014). *El trabajo de cuidado no remunerado en Argentina: un análisis desde la evidencia del Módulo de Trabajo no Remunerado. Documentos de Trabajo "Políticas públicas y derecho al cuidado" 2*. Buenos Aires: Equipo Latinoamericano de Justicia y Género (ELA).
- Rodríguez Enríquez, C., & Pautassi, L. (Edits.). (2014). *La organización social del cuidado de niños y niñas. Elementos para la construcción de una agenda de cuidados en Argentina*. ELA, CIEPP y ADC.
- Rodríguez, T. J., & Cuéllar Camarena, M. A. (2019). Exclusiones sindicales femeninas: La profundización de las desigualdades de género en el mundo laboral y los espacios de poder gremial. *Derecho y Ciencias Sociales*(20), 33-47.
- Rosales, M. S., & Marega, M. (2024). Cuidados y acción colectiva entre repartidoras de plataformas digitales. *Estudios Sociológicos*, 42, 1-17.
- Rosemberg, J. (2019). *Eva y las mujeres: historia de una irreverencia*. Buenos Aires: Futurock.
- Sangrilli, C. (2010). La normalización sindical entre la dictadura y los comienzos de la democracia (1979-1984). *Estudios Sociales*, 39(1), 147-170.
- Santella, A. (2017). El debate sobre bases contra direcciones sindicales revitalizado. *Estudios del trabajo*(53).
- Savage, M., & Witz, A. (1992). *Gender and Bureaucracy*. Oxford: Sociological Review Monograph, Blackwell.
- Sawicki, F. y Siméant, J. (2009). Décloisonner la sociologie de l'engagement militant. Note critique sur quelques tendances récentes des travaux français. *Sociologie du travail*, 51(1).
- Scasserra, S., & Partenio, F. (2021). Precarización del trabajo y estrategias de trabajadoras en plataformas digitales: trabajo desde el hogar, organización

- sindical y disputa por derechos en el contexto de la pandemia del Covid-19. *Sociologias*, 23(57), 174-206.
- Schneider, A. (2013). Una lectura sobre las organizaciones de base del movimiento obrero argentino (1955-1973). *Archivos*(2), 33-54.
- Scott, J. (2002). El género: una categoría útil para el análisis histórico. *Op. Cit.*
- Senén González, C., & Haidar, J. (2009). Los debates acerca de la "revitalización sindical" y su aplicación en el análisis sectorial en Argentina. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, 2ª Época(22), 5-31.
- Senén González, C., & Del Bono, A. (Edits.). (2013). *La revitalización sindical en Argentina: alcances y perspectivas*. Universidad Nacional de La Matanza, Prometeo Libros.
- Senén González, C., & Del Bono, A. (2013). Introducción. En C. Senén González, & A. Del Bono, *La revitalización sindical en Argentina y sus heterogeneidades culturales* (págs. 7-28). San Justo: Universidad Nacional de La Matanza.
- Solano, M., & Kaczmarczyk, E. (2023). Empleo público y capacidades estatales: distribución en áreas sustantivas y perspectivas comparadas. 3º Congreso de Empleo Público. La Rioja, Argentina.
- Suriano, J. (2001). *Anarquistas. Cultura y política libertaria en Buenos Aires 1890-1910*. Buenos Aires: Manantial.
- Suasnábar, C. (2011). Políticas y reformas de la universidad argentina desde el retorno de la democracia: tendencias históricas de cambio y movimiento pendular de las políticas públicas. *Pensamiento jurídico*(31), 87-103.
- Scribano, A. (2007). La observación. En A. Scribano, *El proceso de investigación social cualitativo* (págs. 55-69). Buenos Aires: Prometeo.
- Svampa, M. (2007). Los avatares del sindicalismo argentino. *Le Monde Diplomatique*(91).
- Tilly, C. (1998). Conflicto político y cambio social. En P. Ibarra, & B. Tejerina, *Los movimientos sociales. Transformaciones políticas y cambio cultural* (págs. 25-41). Madrid: Trotta.
- Torns, T. (2005). De la imposible conciliación a los permanentes malos arreglos. *Cuadernos de relaciones laborales*, 23(1), 15-33.
- Torre, J. C. (1974). La democracia sindical en Argentina. *Desarrollo Económico*, 14(55), 531-543.
- Torre, J. C. (1989). Interpretando (una vez más) los orígenes del peronismo. *Desarrollo económico*, 28(112), 525-548.
- Trajtemberg, D. y Battistini, O. (2015). Representación sindical en Argentina: un caso fuera de modelo. *Quaestio Iuris*, 8(1), 386-419.

- Ubbiali, G. (2005). *Épistémologie et sociologie du syndicalisme*. En V. Chambarlhac, & G. Ubbiali, *Épistémologie du syndicalisme. Construction disciplinaire de l'objet syndical*. Paris: L'Harmattan.
- Universidad Nacional del Litoral (2024). Informe institucional, 2024.
- Valles, M. S. (1999). *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Síntesis sociológica.
- Valobra, A. (2019). De vínculos difíciles, pero no imposibles. En E. Díaz, *Feminismo y peronismo: reflexiones históricas y actuales de una articulación negada* (págs. 33-48). La Plata: EDULP.
- Varela, P. (2016). El gendarme en el umbral: enfoques y debates sobre la burocracia sindical en el kirchnerismo. *Archivos*(8), 97-118.
- Varela, P. (2020). Feminismo y sindicatos entre 2015-2018 en Argentina: articulaciones y tensiones. Una lectura desde la pregunta por el cruce entre género y clase. *Revista Plaza Pública*(23).
- Varela, P. (2020). *Mujeres trabajadoras: puente entre la producción y la reproducción. Lugar de trabajo y militancia en la Nueva Ola Feminista*. Buenos Aires: CEIL CONICET.
- Vázquez, M. (2021). ¿Trabajadores y/o militantes? Un estudio microsociológico de los trabajadores estatales del área nacional de juventud durante el kirchnerismo. En G. V. (Comp.), *Estado, democracia y derechos en Argentina : controversias en torno a los años kirchneristas* (págs. 139-176). CABA, Los Polvorines: CLACSO, Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Wainerman, C., & Sautu, R. (2011). *La trastienda de la investigación*. Buenos Aires: Manantial.
- Webb, S., & Webb, B. (1897). *Industrial democracy*. London, New York, Bombay: Longmans.
- Weber, M. (1991). *¿Qué es la burocracia?* Libros Tauro.
- Wolanski, S. I. (2015). *Construir el sindicato. Trabajo militante y generaciones activistas en el Sindicato Telefónico de Buenos Aires. Tesis doctoral*. Universidad de Buenos Aires.
- Yin, R. K. (1994). Capítulo I. En R. K. Yin, *Case Study Research: Design and Methods*. California: SAGE Publications.
- Yon, K. (2020). La formation des syndicalistes : un espace de plus en plus concurrentiel. *Chroniques du travail*(10), 37-54.
- Zorzoli, L. (2018). Las intervenciones a las organizaciones sindicales durante la última dictadura militar argentina: un estudio cuantitativo. *Desarrollo Económico*, 57(223), 487-510.

Fuentes

a) Normativas nacionales, provinciales y municipales

- Corte Suprema de Justicia de la provincia de Santa Fe. Sentencia N°50 de 2024.
<https://bdj.justiciasantafe.gov.ar/index.php?pg=dfa&m=busqueda&c=busqueda&a=pdf&id=52390>
- Decreto N° 336 de 2020. Protocolo de Actuación sobre Violencia y Acoso en el Mundo del Trabajo Municipal (Municipalidad de Santa Fe, Argentina)
- Decreto N° 1007 de 1995. Pautas para la negociación colectiva en las universidades nacionales (Argentina). <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-1007-1995-24310/texto>
- Decreto N° 1246 de 2015. Convenio Colectivo de Trabajo para los Docentes de las Universidades Nacionales (Argentina)
- Ley N° 9.286 de 1983. Estatuto y Escalafón del Personal de Municipalidades y Comunas (Provincia de Santa Fe, Argentina)
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/provincial/ley-9286-123456789-0abc-defg-151-0000svorpyel/actualizacion>
- Ley N° 9.996 de 1986. Comisión Paritaria para Personal de Municipalidades y Comunas (Provincia de Santa Fe, Argentina)
- Ley N° 12.913 de 2008. Comités de Salud y Seguridad en el Trabajo (Provincia de Santa Fe, Argentina) <https://www.santafe.gov.ar/index.php/web/Estructura-de-Gobierno/Ministerios/Trabajo-Empleo-y-Seguridad-Social/Normas/Ley-Provincial-12913-2008-Ley-Comites-de-salud-y-Seguridad-en-el-trabajo>
- Ley N° 22.207 de 1980. Ley Orgánica de las Universidades Nacionales (Argentina)
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-22207-232852>
- Ley N° 23.551 de 1988. Asociaciones Sindicales (Argentina)
<https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/20000-24999/20993/texact.htm>
- Ley N° 23.929 de 1992. Negociación Colectiva para Trabajadores Docentes (Argentina)
<https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/329/norma.htm>
- Ley N° 24.013 de 1991. Empleo (Argentina)
<https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/412/texact.htm>
- Ley N° 24.521 de 1995. Educación Superior (Argentina)
<https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25394/texact.htm>
- Ley N° 25.164 de 1999. Marco de Regulación del Empleo Público Nacional (Argentina)
<https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/60458/norma.htm>
- Ley N° 25.674 de 2002. Cupo Sindical Femenino (Argentina)
<https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/80000-84999/80046/norma.htm>

Ley N° 26.206 de 2006. Educación Nacional (Argentina).

<https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/120000-124999/123542/norma.htm>

Ley N° 27.499 de 2018. Capacitación Obligatoria en Género para todas las Personas que Integran los Tres Poderes del Estado (Ley Micaela) (Argentina)

<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-27499-318666>

Ley N° 27.580 de 2020. Aprobación del Convenio 190 OIT sobre la Eliminación de la Violencia y el Acoso en el Mundo del Trabajo (Argentina)

<https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/345000-349999/345170/norma.htm>

Ordenanza N° 8.527 de 1987. Estatuto para el Personal Municipal (Municipalidad de Santa Fe, Argentina) <https://asoem.org.ar/wp-content/uploads/2013/07/ord8527.pdf>

b) Documentos institucionales

Asociación de Docentes de la Universidad del Litoral (1989). Acta constitutiva.

Asociación de Docentes de la Universidad del Litoral (2011). Estatuto.

Asociación de Docentes de la Universidad del Litoral (2022). Memoria anual ADUL, 2021-2022.

Asociación de Docentes de la Universidad del Litoral (2022). Estados contables ADUL 2021-2022.

Asociación Sindical de Obreros y Empleados Municipales. Estatuto Social ASOEM.

Asociación Sindical de Obreros y Empleados Municipales. Acta constitutiva ASOEM.

Asociación Sindical de Obreros y Empleados Municipales (2019). Revista ASOEM N° 10. https://drive.google.com/file/d/1GKMLG_GLJTCAWu3xLalMXnZKZm0-pGtB/view

Asociación Sindical de Obreros y Empleados Municipales (2020). Revista ASOEM N° 11. https://drive.google.com/file/d/1HmlpNzTNUo-4stKSmc_CH3Dd0A0jmxaw/view

Asociación Sindical de Obreros y Empleados Municipales (2021). Revista ASOEM N° 12. <https://drive.google.com/file/d/1wd21emeM-pq5hDdc1Ro8wR1HwZ77EWJH/view>

Asociación Sindical de Obreros y Empleados Municipales (2022). Revista ASOEM N° 13. <https://asoem.org.ar/revista-asoem/>

Asociación Sindical de Obreros y Empleados Municipales (2023). Revista ASOEM N° 14. <https://asoem.org.ar/revista-asoem-2023/>

Asociación Sindical de Obreros y Empleados Municipales (2024). Revista ASOEM N° 15.

Universidad Nacional del Litoral (2012). Resolución Asamblea Universitaria N° 4/12. Estatuto de la Universidad Nacional del Litoral https://www.unl.edu.ar/elecciones/wp-content/uploads/sites/60/2021/10/01_Estatuto_UNL.pdf

c) Noticias

El Litoral (9 de enero de 2003). Antigüedad y moratoria en el Concejo Municipal, p. 3.

El Litoral (5 de julio de 2003). Reclaman por el estado de una repartición municipal, p. 3.

El Litoral (24 de julio de 2003). Continúa el reclamo salarial de FESTRAM, p. 2.

El Litoral (28 de julio de 2003). Municipales reclaman una mejora de salarios, p. 2.

El Litoral (4 de agosto de 2003). Nuevo sindicato de municipales, p. 3.

El Litoral (12 de agosto de 2003). Municipales amenazan con profundizar el conflicto, p. 2.

El Litoral (13 de agosto de 2003). Municipales decidieron endurecer la protesta, p. 2.

El Litoral (14 de agosto de 2003). Instancia de diálogo en el conflicto municipal, p. 1-2.

El Litoral (15 de agosto de 2003). Trabajadores municipales cumplen jornada de paro total, p. 2.

El Litoral (16 de agosto de 2003). Los municipales vuelven a sus labores el martes, p. 1.

El Litoral (17 de agosto de 2003). Términos del acuerdo entre el municipio y Asoem, p. 3.

El Litoral (19 de agosto de 2003). Los municipales continúan con las medidas de fuerza, p. 1-2. <https://www.ellitoral.com/index.php/diarios/2003/08/19/tapa/TAPA-01.html>

El Litoral (20 de agosto de 2003). Compás de espera en el conflicto municipal, p. 2.

El Litoral (21 de agosto de 2003). Es inminente el final del paro de los municipales, p. 1-2.

El Litoral (22 de agosto de 2003). Empiezan a normalizarse los servicios municipales, p. 1-2.

El Litoral (24 de agosto de 2003). El Ejecutivo respondió a las críticas por nombramientos, p. 3.

El Litoral (20 de agosto de 2004). Agrupación 19 de agosto, p. 2.

El Litoral (1 de octubre de 2004). Balbarrey irá a paritarias si la provincia las convoca, p. 2.

El Litoral (16 de diciembre 2004). Elecciones en Asoem: listas y propuestas. <https://www.ellitoral.com/index.php/diarios/2004/12/16/metropolitanas/AREA-05.html>

El Litoral (2 de febrero de 2005). Asumió sus funciones la nueva conducción del gremio Asoem, p. 3. <https://www.ellitoral.com/index.php/diarios/2005/02/02/metropolitanas/AREA-02.html>

El Litoral (16 de abril de 2009). El municipio incorporará a planta a 73 nuevos agentes, p.6.

MTEySS (9 de agosto de 2022). El Ministerio de Trabajo participó de la presentación de “Micaela Sindical”. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-ministerio-de-trabajo-participo-de-la-presentacion-de-micaela-sindical>

Stéfano, V. (25 de noviembre de 2022). ¿Se rompió la militancia feminista en Santa Fe? *Periódicas*. <https://periodicas.com.ar/2022/11/25/se-rompio-la-militancia-feminista-en-santa-fe/>

d) Audiovisuales

[ASOEM Santa Fe] (2 de septiembre de 2021). ¿Por qué la ASOEM se desafilió de la FESTRAM? [Archivo de video]. YouTube.

https://www.youtube.com/watch?v=E_h56m5jKMY

[ASOEM Santa Fe] (19 de agosto de 2022). En pie de lucha. La gesta de un movimiento autoconvocado que restauró la identidad municipal [Archivo de video]. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=UWYSrM-KfoE&t=71s>

[ASOEM Santa Fe] (19 de agosto de 2023). Discurso Juan Medina 19 de Agosto [Archivo de video]. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=3jYODGW3Uyg&t=9s>

[ASOEM Santa Fe] (20 de octubre de 2023). El Ministerio de Trabajo de la Nación convalidó la desafiliación de ASOEM a FESTRAM [Archivo de video]. YouTube.

https://www.youtube.com/watch?v=kPi01g2_nXo&t=68s

[ASOEM Santa Fe] (19 de diciembre de 2024). La institucionalización del área de Géneros y Diversidad de la ASOEM: un registro audiovisual [Archivo de video].

YouTube. <https://youtu.be/huBwHZJcPMQ?si=QYAIBlSmX0Ux4zWX>

[Punto de Partida] (21 de julio de 2015). Primer Convenio Colectivo de Trabajo para los docentes universitarios. Mariana Carminatti [Archivo de video]. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=I0fR1hJ6DnI>