

**“Estar organizados y responder”. Experiencias gremiales de delegados sindicales del sector mercantil en Rosario (2012-2019).** *"Being Organized and Responding". Union Experiences of Retail Shop Stewards in the City of Rosario (2012-2019).* Jaime Guiamet. *Población & Sociedad* [en línea], ISSN 1852-8562, Vol. 31 (2), 2024, pp. 1-26. DOI: <http://dx.doi.org/10.19137/pys-2024-310208>. Puesto en línea en diciembre de 2024.

Esta obra se publica bajo licencia Creative Commons Atribución - No Comercial CC BY-NC-SA, que permite copiar, reproducir, distribuir, comunicar públicamente la obra y generar obras derivadas, siempre y cuando se cite y reconozca al autor original. No se permite, sin embargo, utilizar la obra con fines comerciales.

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



### Contacto

[poblacionysociedad@humanas.unlpam.edu.ar](mailto:poblacionysociedad@humanas.unlpam.edu.ar)

<https://cerac.unlpam.edu.ar/index.php/pys/index>

**Población  
& Sociedad**  
revista de estudios sociales

## “Estar organizados y responder”. Experiencias gremiales de delegados sindicales del sector mercantil en Rosario (2012-2019)

*"Being Organized and Responding". Union Experiences of Retail Shop Stewards in the City of Rosario (2012-2019)*

Jaime Guiamet 

Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas, Instituto de Investigaciones Socio-Históricas Regionales. [jaimeguiamet@gmail.com](mailto:jaimeguiamet@gmail.com)

### Resumen

En este artículo analizamos las experiencias gremiales del cuerpo de delegados y delegadas del sindicato de empleados de comercio de la ciudad de Rosario (provincia de Santa Fe), en un contexto de recambio de las autoridades. Desarrollamos las experiencias en torno a una serie de ejes: los núcleos ideológicos con los que la nueva dirigencia se presenta a sí misma, cómo construyen la organización en los lugares de trabajo, cómo se forja su vínculo con las bases y la dirigencia y cuáles son las experiencias de conflictividad que se suceden durante el período bajo análisis, que comienza en 2012 con el recambio dirigenal y finaliza en 2019.

Palabras clave: experiencias gremiales; empleados de comercio; delegados sindicales; Rosario

### Abstract

This article analyzes union experiences of the body of shop stewards of the retail worker's union of Rosario (province of Santa Fe) within the context of a leadership transition. We explore these experiences through a series of axes: the ideological cores with which the new leadership presents itself, how shop stewards build the organization in the workplace, how they forge their links with the rank and file and with the leadership, and the experiences of conflict that took place during the period under analysis, which begins in 2012 with the leadership change and concludes in 2019.

Keywords: union experiences; retail employees; shop stewards; Rosario

### Introducción

El gremio de empleados de comercio se ha destacado históricamente por sus particularidades respecto a sindicatos de otras ramas. Las y los empleados mercantiles se caracterizaron a lo largo de su historia por una tendencia a la

construcción de estrategias gremiales basadas en la negociación y el diálogo, posicionándose como un actor alejado del obrero fabril y sus métodos de decisión, organización y lucha (Martuccelli y Svampa, 1997; Fernández Milmanda, 2013; Longo, 2014). Investigaciones llevadas a cabo sobre el gremio en Rosario y la región, afirman que estas estrategias también fueron moneda corriente en la Asociación Empleados de Comercio de Rosario<sup>1</sup> [en adelante AEC] (Rodríguez, 2005). En las últimas décadas el sindicalismo mercantil ha transformado este histórico perfil. Diversos estudios mencionan los procesos de revitalización sindical que se producen desde la década de 1990 en adelante, remarcando las potencialidades implícitas en la aparición de las grandes cadenas de supermercados en el sector. La emergencia de estas grandes cadenas modificó las condiciones laborales de los mercantiles y el perfil de quienes allí trabajan (Martuccelli y Svampa, 1997; Abal Medina, 2014; Longo, 2014).

En este escrito nos proponemos reflexionar sobre las principales características del período iniciado a partir del cambio dirigenal de 2012, en el marco de una elección que terminó con 44 años de mandato de Rubén Ghioldi como secretario general dentro del gremio.<sup>2</sup> En artículos anteriores hemos analizado el principal conflicto del período, el reclamo por el descanso dominical (Guiamet, 2022a). Asimismo, desarrollamos un análisis sobre el crecimiento de la representación gremial en los lugares de trabajo, ya que la cantidad de delegados y delegadas sindicales aproximadamente se duplicó entre 2012 y 2019 (Guiamet, 2023).

El objetivo del artículo consiste en indagar sobre los cambios cualitativos que supuso este crecimiento, buscando conocer las experiencias gremiales de los cuerpos de delegados/as mercantiles. Nos centramos en esta figura precisamente porque se trata del colectivo que más crece en este período y el que motoriza –de distintas maneras– la dinámica sindical en los lugares de trabajo. Algunas de las preguntas que intentaremos responder son: ¿qué cambios se producen en la organización gremial en los lugares de trabajo en este contexto de crecimiento cuantitativo del sindicato? ¿cuáles son las continuidades y rupturas más importantes en este período? ¿cómo es experimentado este proceso por el cuerpo de delegados/as de la AEC? ¿qué características asumen los procesos de conflictividad?

Mediante este abordaje pretendemos contribuir a diversos debates teóricos sobre la cuestión sindical. Además del objetivo específico de fortalecer el debate sobre las formas de agremiación en el sector mercantil en Argentina, nuestra investigación se inscribe en las discusiones sobre los procesos de revitalización/crecimiento/renovación sindical de las primeras décadas del siglo XXI en Argentina (Lenguita, 2011; Senén González y del Bono, 2013; Abal Medina, 2014; Varela, 2016 y Ventrici, 2018; entre otros).

La mayoría de estos estudios se centran en diversas experiencias de revitalización que se producen después del 2001, en un contexto de crecimiento económico y de la conflictividad laboral. En cambio, la década del 2010 se encuentra signada por el estancamiento económico iniciado a fines del

segundo mandato de Cristina Fernández de Kirchner (2011-2015), pero sobre todo profundizado durante el gobierno de la Alianza Cambiemos<sup>3</sup> liderado por Mauricio Macri (2015-2019), en donde se implementaron una serie de políticas de ajuste que generaron un aumento de la desocupación y una caída del salario real (Katz, 2018; Ghigliani, 2020; Montes Cató y Ventrici, 2020). En este sentido, resulta pertinente la pregunta que esboza Patricia Ventrici (2018) acerca de cuáles fueron las estrategias políticas del sindicalismo argentino que llegaba fortalecido a esta nueva etapa de avanzada neoliberal sobre la economía en general y el trabajo en particular.

Esta pregunta adquiere mayor pertinencia cuándo la formulamos para sindicatos que experimentaron un ensanchamiento de sus bases de representación, como fue el caso del sindicato mercantil en Rosario. Como mencionamos, en la AEC se produce un notable crecimiento del cuerpo de delegados/as, de menos de diez representantes en los lugares de trabajo a fines de la década de 1990 hasta cerca de 200 veinte años después, en 2019 (Guiamet, 2023).

En síntesis, nuestro aporte al debate sobre los procesos de renovación y/o revitalización sindical consiste en pensar cómo se integran en los lugares de trabajo estas nuevas generaciones de activistas sindicales, en un período de retracción de las variables socioeconómicas que impulsaron la primera etapa de revitalización. Consideramos que la experiencia que analizamos aquí presenta dos aspectos de fundamental relevancia: la especificidad del sindicato mercantil rosarino –que abordamos con mayor centralidad en la primera parte del escrito– y cómo la heterogeneidad de los cuerpos de delegados/as influye en moldear las experiencias gremiales –heterogeneidad que se expresa en el momento y la forma en que se conforman, en el subsector dentro del sector mercantil en el que se inscriben, en el tamaño de las empresas, etc.–.

El concepto de *experiencias gremiales* resulta de utilidad para articular los dos ámbitos de análisis que aparecen en este artículo, y que a menudo se presentan separados entre sí en los estudios laborales: la institución sindical y la organización gremial en los lugares de trabajo. Verónica Vogelmann (2013) sostiene precisamente que el concepto de experiencia gremial remite a dos dimensiones sustantivas de las formas históricas en que las y los trabajadores vivencian el antagonismo propio de las relaciones de producción: la dinámica sindical y, las prácticas y significaciones que se desarrollan cotidianamente en el "suelo de la fábrica". De esta forma, resulta importante la ponderación de la organización obrera al interior de los espacios laborales, como comisiones internas; delegados/as por secciones y establecimientos; y listas y agrupamientos de trabajadores constituidos de forma articulada u opositora a la conducción sindical.

Las herramientas metodológicas utilizadas fueron dos, a saber: entrevistas en profundidad y análisis de fuentes. Como puede observarse en el Cuadro 1, se entrevistó a dirigentes, delegados/as y activistas del sindicato.<sup>4</sup> Se privilegió, por cuestiones de acceso, a las y los entrevistados pertenecientes a

tres cuerpos de delegados: dos empresas multinacionales de supermercados y un *call center*.<sup>5</sup> Dentro de este universo, se buscó entrevistar a sujetos con diferentes inserciones institucionales y distintos posicionamientos respecto a la dirigencia. Así, se estableció en los registros una distinción entre las y los delegados que ocupan a su vez cargos en el Consejo Directivo de AEC y quiénes no. Por otra parte, se denominó específicamente como dirigentes a aquellos entrevistados que tienen a su cargo una secretaría o que son vocales dentro del Consejo Directivo y ya no cumplen funciones como delegados sindicales. En segundo lugar, se analizaron fuentes correspondientes al período, relevando principalmente las Memorias y Balances de la AEC desde el año 2012 en adelante. Asimismo, se acudió a la lectura de entrevistas y notas periodísticas realizadas a los dirigentes más encumbrados de AEC.

Cuadro 1. Listado de entrevistados/as

Nombre	Empresa	Rol	Año entrevista
Alejandro	J	Delegado sindical	2011
Martín	J	Delegado sindical	2013, 2017, 2021
Marcelo	J	Delegado sindical	2013, 2017
María	J	Delegada en Higiene y Seguridad	2017
David	C	Delegado sindical	2017, 2019
Pablo	C	Dirigente sindical	2019
Mario	C	Delegado en Higiene y Seguridad	2019
Sebastián	C	Dirigente sindical	2019, 2021
José	C	Delegado sindical	2019, 2021
Juan	C	Delegado sindical	2019, 2021
Claudio	C	Ex Delegado sindical	2021
Carlos	C <sup>6</sup>	Ex Delegado sindical	2022
Noelia	D	Trabajadora	2020
Ayelén	D	Supervisora	2020
Marina	D	Delegada sindical	2021
Vanesa	D	Delegada sindical	2021
Carlos		Ex Dirigente de AEC	2017

Fuente: elaboración propia.

El artículo está organizado en tres apartados. En primer lugar, nos detendremos a analizar el modo en que se presenta la nueva conducción sindical respecto de los anteriores dirigentes y cómo esto es interpretado por el cuerpo de delegados/as. El segundo apartado se centra en las experiencias

gremiales construidas en tres cuerpos de delegados/as, diferenciados analíticamente en torno a tres ejes: las formas en que se produce la organización en los lugares de trabajo; la construcción del nosotros/ellos que realizan las comisiones internas y las experiencias de conflictividad que protagonizan dichos/as delegados/as, indagando en las formas en que se construyen vínculos con las bases. Por último, en las reflexiones finales se retomarán las preguntas formuladas en esta introducción, para intentar delinear una caracterización de las experiencias gremiales de los cuerpos de delegados/as abordados.

## La renovación dirigencial desde arriba: recuperación y resignificación de tradiciones en el sindicato mercantil a partir de 2012

En marzo del año 2010, un jubilado de la AEC presenta una denuncia de malversación de fondos sobre el secretario general Rubén Ghioldi, Susana Treviño –sobrina de éste y apoderada legal del gremio– y sobre el secretario de finanzas, Oscar Fernández, por una supuesta autorización y pago de gastos con fondos sindicales. El viernes 2 de julio se realiza una asamblea en donde se decide revocar el mandato de Ghioldi y, días más tarde, la Comisión Directiva decide su desafiliación.

En septiembre de 2012 se realizaron elecciones en las que triunfó la Lista Azul, la única que se presentó, encabezada por Luis Battistelli, quien había participado en dirigencias anteriores como secretario de acción social. Este recambio lo caracterizamos como un desplazamiento desde arriba y desde el interior del sindicato (Marticorena y Vasallo 2016), ya que los principales dirigentes eran empleados del sindicato y habían tenido presencia en dirigencias anteriores. En el nuevo Consejo Directivo también participaron delegados sindicales que habían ingresado en el período previo, principalmente de empresas de supermercados, como Carrefour y Coto. En este contexto, la dirigencia buscó legitimarse acentuando precisamente el carácter novedoso de su política gremial. Se intentó construir una tradición sindical que, como toda tradición, realiza apropiaciones selectivas de elementos pasados y los resignifica en el presente (Williams, 2000). A continuación, resumiremos los principales núcleos ideológicos a los que apeló el sindicato de empleados de comercio en este contexto. La nueva dirigencia reactualizó ciertos ejes de la tradición mercantil rosarina e incorporó otros como un modo de diferenciación respecto de la conducción anterior.

En primer lugar, uno de los mecanismos utilizados consistió en presentar al sindicato como "abierto", frente a una caracterización de la dirigencia anterior como "cerrada". Ligado a esto, los primeros esfuerzos se orientaron a recuperar el "sentido de pertenencia" de los afiliados hacia la institución.<sup>7</sup> Esto fue apropiado en particular por quienes habían ingresado como delegados después del año 2008 y no habían vivido la experiencia de la Comisión de Acción Gremial:

Me parece bien, esta gente que agarró ahora el sindicato lo cambió mucho, antes no entraba nadie al sindicato, hoy las puertas están abiertas a varios, entonces, en ese sentido vos ves que ya hay panfletos, movilizaciones, antes no pasaba eso, cada vez se restringía más.<sup>8</sup>

Por el contrario, trabajadores que habían ingresado como delegados antes del 2008, aunque también apoyaban a la nueva dirigencia, reconocían que en esa época también se intentó construir un sindicato "abierto":

Yo en realidad no tuve problemas con ninguno, está bien que yo entré como delegado en el 2007-2008 y Ghioldi<sup>9</sup> se fue al poco tiempo. Pero los que están ahora dicen, con Ghioldi no se podía pasar al sindicato, vos tratabas de entrar y te paraban en la puerta. Y a mí la verdad que nunca me pasó, siempre pude pasar, nunca tuve problema.<sup>10</sup>

Junto con este intento de diferenciación se retomaron aspectos tradicionales del sindicato mercantil rosarino. Un eje que atraviesa a todo el espectro de los dirigentes y delegados/as entrevistados/as -inclusive en quienes son críticos de la dirigencia actual- es la separación de la política partidaria respecto de la organización gremial:

Políticamente hay de todo, compañeros troskistas, compañeros que son representantes y funcionarios del socialismo, en mi caso del peronismo. Pero no influye si se quiere en lo sindical. De hecho, nuestro secretario general siempre dice, no hay ningún problema, que vengan del partido que quieran, de la puerta para adentro somos todos lo mismo. Esto es un sindicato, no un partido. Y eso lo entendemos bien y acá se le abre la puerta a todos, ¡a todos! Hasta Miguel del Sel vino. Obviamente que era un desastre lo que planteaba, pero se le abre la puerta. Nosotros debemos responder a todos los trabajadores y dentro de los trabajadores te encontrás que hay de todo el arco de lo político, de lo partidario digo.<sup>11</sup>

Aquí observamos uno de los fundamentos con los que el sindicato explicó su separación respecto de la política partidaria, la necesidad de responder al diverso arco de trabajadores que se representa.

Estas nociones de apertura y de prescindencia de la política partidaria constituyen líneas de continuidad respecto a las dirigencias anteriores. Sin embargo, una de las novedades de este período tiene que ver con la coexistencia de esta idea de prescindencia de la política partidaria con un posicionamiento político del gremio alineado al movimiento sindical peronista. Esto produjo una importante ruptura respecto a la tradición históricamente socialista del sindicato rosarino.

Algunos aspectos ilustrativos de este acercamiento son la mayor participación que tiene el gremio dentro del Movimiento Sindical Rosarino<sup>12</sup> y la movilización de la AEC en actos de apoyo al gobierno nacional de Cristina Fernández de Kirchner.<sup>13</sup> A su vez, existieron relecturas de la historia gremial de los mercantiles, buscando recuperar la experiencia del mismo durante el primer peronismo, homenajear a José Felix Galimberti, quien fuera secretario general e intendente de la ciudad durante los meses finales del primer peronismo.<sup>14</sup>

Otro de los ejes ideológicos que apuntaló la dirigencia consiste en la incorporación de ciertas ideas que buscan concientizar sobre la importancia de las y los trabajadores en un gremio con altos niveles de precarización laboral como es comercio (Guiamet, 2023). Sobre estos sentidos se erigieron los primeros volantes y afiches que la dirigencia desplegó en la ciudad en el contexto de su asunción, haciendo referencia a la importancia de los mercantiles. Según la Memoria y Balance del año 2013, se realizó un fuerte énfasis en la recuperación del sentido de pertenencia de las y los afiliados, lo cual se resumió en tres premisas: "EL SINDICATO ES TU CASA; LAS EMPRESAS SIN LOS TRABAJADORES NO EXISTEN y TRATO JUSTO".<sup>15</sup>

Nociones similares emergieron durante el conflicto por el descanso dominical, en donde también se apeló a la importancia del "trato justo" hacia las y los trabajadores y sus familias. En esta misma línea, la contraposición entre el lucro desmedido de las grandes cadenas de supermercados y la necesidad de "tener un día para la familia" fue un recurso utilizado como una forma de ganar la disputa por el apoyo social de la medida (Guiamet, 2022a).

Otro de los ejes de la tradición sindical mercantil que se recuperó con mayor énfasis es la importancia del sindicato como institución proveedora de servicios. En efecto, el mutualismo ha sido una de las constantes en la historia de los y las empleados de comercio en la ciudad. Según Julia Soul y Julián Gindin (2008), esto se ve reforzado en el contexto de un fuerte retroceso del poder adquisitivo de los salarios durante fines de los años ochenta y principios de los noventa, en donde se desarrolló una importante estructura de prestación de servicios sociales con una lógica organizativa fuertemente delegativa.

La provisión de servicios es una de las políticas centrales del sindicato y mencionar las diversas actividades que se realizan en torno a este eje excede los objetivos del presente artículo. Algunas de las cuestiones más importantes tienen que ver con el fortalecimiento de las distintas proveedurías<sup>16</sup> y comedores que ha instalado AEC en la ciudad; la construcción del primer Hotel Mercantil en Los Cocos, provincia de Córdoba; la creación del periódico digital *Conclusión*; entre otros logros de gran magnitud. Además, la profundización de la mutual de servicios denominada Asociación Mutual Empleados de Comercio de Rosario (AMECRO) –que reúne a 22.000 adherentes, los cuales se suman a los cerca de 50.000 afiliados/as al sindicato-, nos indica que estamos ante una institución única en la región en términos del tamaño y la extensión de la misma.<sup>17</sup> La magnitud del sindicato a nivel regional es destacada por sus propios dirigentes, como se observa en la siguiente cita:

Imaginate que este sindicato tiene 6 mil empresas, y de la más variada gama, puede haber *call centers*, diseñadores de *software*, supermercados, una metalúrgica, pueden ser maestras jardineras, cientos de cosas. Es como una CGT [Confederación General del Trabajo] este sindicato.<sup>18</sup>

La importancia de la función social del sindicato es parte del sentido común de delegados/as y dirigentes entrevistados. Como vemos a



continuación, se considera que esta labor social puede morigerar los magros salarios que caracterizan al sector:

Somos también una institución que tenemos que dar garantías de servicio en lo social. Y eso lo tiene muy claro nuestro secretario general. Nosotros somos un sindicato que peleamos por los derechos y las condiciones de los trabajadores. Pero hoy el sindicato es una alternativa también, cuando no encontramos, supongamos, una buena paritaria, nosotros tenemos una proveeduría. Hay de todo, farmacia, proveeduría, turismo, teatro, cultura, de todo, que si está directamente relacionado con las ganancias nuestras, con nuestro sueldo. Hoy comprar un medicamento a un 30% de lo que vale en cualquier farmacia, eso genera una retribución en el sueldo del trabajador. Es como un círculo virtuoso en donde cada vez tenemos más afiliados, cada vez damos más servicios y tenemos que abrirnos cada vez más.<sup>19</sup>

Para algunos delegados, la función social del sindicato tiene una preponderancia y se vincula incluso con ayudas en momentos difíciles que sufren las y los afiliados:

En este momento la principal función del sindicato es social. Por ejemplo, ahora hay un chico de carnicería que tuvo un problema, grande. Le balearon la casa y lo sacaron de su barrio a las patadas, entonces con su mujer y su hijo alquilaron otra cosa y al toque la mujer se queda sin trabajo. Un desastre, estaba desesperado el tipo. Y bueno, yo le gestioné para que desde el sindicato se lo ayude, que le mande una carta a la Comisión Directiva, le hicieron llegar 4000 pesos para los gastos de empezar a alquilar y le dieron vales de mercadería por tres meses de la proveeduría del sindicato.<sup>20</sup>

En conclusión, la nueva dirigencia buscó construir un ideario de renovación para cautivar a las bases mercantiles. Resulta notorio que las principales nociones a las que se apela recuperan núcleos históricos de la tradición sindical mercantil, tales como la idea de prescindencia de la política partidaria y el mutualismo (Rodríguez, 2005). Estos núcleos coexisten con nuevas estrategias, como el mayor acercamiento al peronismo y algunas nociones vinculadas con el ideario de este movimiento, tales como la “justicia social”, la crítica a una ganancia empresarial desmedida y la importancia de las y los trabajadores como actores esenciales en la sociedad.

## Experiencias gremiales en tres Cuerpos de Delegados mercantiles

### *Los inicios de la organización en los lugares de trabajo*

A continuación nos centraremos en las experiencias con las que el cuerpo de delegados/as interpreta y enmarca su accionar dentro del sindicato. Como mencionamos en la introducción, realizamos entrevistas a delegados/as mercantiles pertenecientes a tres empresas que presentan diferentes trayectorias de organización gremial que creemos necesario trazar.

En primer lugar, entrevistamos a delegados del supermercado C. La empresa es de origen francés y se instaló en Rosario en 1996. Posee representación gremial desde 1998. El origen de la organización gremial aquí se produjo desde las inquietudes de trabajadores/as que, frente a condiciones altamente precarias de explotación de la fuerza de trabajo durante el momento de instalación del supermercado, decidieron organizarse y contaron con el apoyo del sindicato. Esta organización creció notablemente durante el período de la Comisión de Acción Gremial (1998-2008), protagonizando conflictos como el traspaso de los hipermercados Norte a C, en donde las y los trabajadores de Norte lograron mantener sus condiciones de trabajo luego de realizar la primera asamblea en el lugar de trabajo en el año 2006, que interrumpió el funcionamiento del establecimiento durante una hora, medida inédita en ese momento para las empresas multinacionales de supermercados en Rosario (Guiamet, 2024).

En el contexto de recambio dirigenal de 2012, la nueva dirigencia obtiene apoyo de la mayoría de los delegados de C, siendo dos quienes integran el Consejo Directivo, uno desempeñándose como Vocal y otro haciéndose cargo de la Secretaría de Cultura. En la actualidad, el cuerpo de delegados de C continúa siendo el más numeroso dentro de los supermercados, consta de trece miembros en los cinco establecimientos que existen en la ciudad y ha incrementado su representación dentro del Consejo Directivo. En la empresa C sucede algo similar a lo que analiza Julieta Longo (2014) para la sucursal de la ciudad de La Plata, en donde la comisión interna cumple un doble rol de base militante del sindicato y como delegados en el lugar de trabajo:

Se convierten así en la "base militante" del gremio, quienes garantizan y llevan adelante las medidas planteadas por el sindicato, desde las medidas de acción directa en supermercados y mayoristas, hasta las "volanteadas" en las principales calles comerciales de la ciudad para informar las condiciones de trabajo reglamentarias durante el día del empleado de comercio o durante las fiestas. De esta manera, si bien la primera responsabilidad de los delegados es estar en su lugar de trabajo reparten su militancia gremial entre el sindicato y el hipermercado. (Longo, 2014, p. 114)

En el supermercado J la organización fue más reciente y no tan numerosa como en C, debido a que existe solo una sucursal en Rosario. De todos modos, también al poco tiempo de instalarse la empresa se logró la representación gremial. La empresa se instaló en octubre de 2004 y a mediados de 2005 se realizaron las primeras elecciones gremiales. En esta primera etapa resultó fundamental el impulso de los activistas que organizaron la Comisión de Acción Gremial entre 1998 y 2008, que buscaron formar comisiones gremiales en los grandes establecimientos como parte de su política de revitalización sindical. A partir de 2007, resultará elegido durante varios períodos Martín (en 2013 se sumará un segundo delegado), delegado que es el principal activista gremial desde esta época hasta su renuncia en 2019. Aquí la inserción institucional es menor, los delegados son más "de base" y, si bien en la

actualidad presentan una mayor actividad dentro del sindicato, no poseen cargos en el Consejo Directivo.

El tercer establecimiento en donde hemos entrevistado delegadas es un *call center* –que denominaremos D– instalado a fines de la década del 2000 funcionando como una empresa tercerizada que comercializa productos de telefonía. En esta empresa, el papel de la nueva dirigencia fue fundamental para obtener representación gremial ya que, a partir de las inquietudes de las trabajadoras, el gremio solicitó que existan delegadas en prevención<sup>21</sup> debido a las condiciones insalubres en que se desempeñaba el trabajo:

Compañeras que se sentían hostigadas por sus supervisores, empezaron a organizarse, se acercaron al gremio, el gremio designó delegados de higiene y seguridad de manera momentánea hasta poder convocar a elecciones gremiales, y era la primera vez que D iba a llamar a elecciones gremiales. Entonces todo ese proceso, con mucho cuidado, que no te echen, que no te vean entrando al gremio, porque todo podía pasar...siempre con el riesgo de que pierdas el laburo, yo siendo madre imaginate...pero yo sabía que las cosas así no podían seguir.<sup>22</sup>

Existe bibliografía que aborda las experiencias de sindicalización en los *call centers* que identifica incentivos para la organización gremial como la correlación de una juventud con determinados perfiles –estudiantes universitarios, algunos con militancia política– con condiciones altamente desgastantes de trabajo (Abal Medina, 2014; Moench, 2018, entre otros). Estas condiciones, sumadas a un mercado de trabajo dinámico que les permitía afrontar la política empresarial de rotación laboral, impulsó la organización en algunos *call centers* rosarinos, caracterizados por las delegadas como un “semillero” de participación sindical.

En el año 2015 se realizaron las primeras elecciones gremiales en la empresa, y se constituyó como el cuerpo de delegadas de *call centers* más numeroso dentro del sindicato, con doce personas. En la actualidad, si bien debido a los procesos de reducción de personal el cuerpo de delegadas es menor, obtienen una incipiente presencia en el Consejo Directivo (CDi) y llevan a cabo políticas en relación a la igualdad de género dentro del sindicato, entre otras cuestiones.<sup>23</sup> En efecto, en otros artículos analizamos cómo la presencia de delegadas en *call centers* modificaba la composición del cuerpo de delegados/as en el sindicato, caracterizado por una masculinización en un sector laboral en donde existen más trabajadoras que trabajadores (Guiamet, 2023). Un fuerte impulso para esta política es la revitalización del movimiento feminista en Argentina a partir del año 2015, cuando la convocatoria con la consigna “Ni Una Menos” logró concentraciones masivas en el espacio público. La agenda contra la violencia machista alcanzó un posicionamiento muy importante en los medios masivos de comunicación y traspasó la frontera hasta invadir la prensa internacional (Di Marco *et al.*, 2019).

En síntesis, en estos procesos de organización gremial podemos observar diferentes temporalidades, ya que los tres cuerpos de delegados se conformaron en distintas décadas, pero a la vez comparten algunos procesos

en común. En primer lugar, ninguno de los tres procesos de representación se produjo totalmente "desde arriba", siempre se basaron en intentos de organización de base surgidos previamente. A la vez, ninguna de las comisiones internas se organizó a partir de la experiencia de un conflicto abierto, sino que se trató de incipientes intentos de organización de un grupo dentro del colectivo de trabajo para revertir algunas de las condiciones laborales más precarias.

A continuación, desarrollaremos algunas de las experiencias gremiales de las y los entrevistados preguntándonos cómo las/os delegadas/os piensan la construcción de un "nosotros/ellos" y dónde se ubica el sindicato en dicha construcción, como así también cual es el vínculo con el resto de los trabajadores y la función del/la delegado/a.

### *La construcción del nosotros: entre las "tres patas" y el nosotros mínimo*

Otro de los ejes que incorporamos aquí, retomando estudios sobre la forma en que se expresan las tradiciones políticas en los cuerpos de delegados sindicales, consiste en reflexionar en torno a los modos en que se delimita y se construye un "nosotros" (Cambiasso *et al.*, 2016), considerando que toda construcción identitaria implica, también, la delimitación de un "otro". La concepción que construyen las y los delegados sobre el sindicato oscila en torno a la incorporación o no del mismo como parte del "nosotros". En términos generales, en el cuerpo de delegados de C la articulación gremial con el sindicato es mayor que en los otros.

Como se observa en el título, la situación en J se caracteriza por lo que denominamos un "nosotros mínimo". Este nosotros estaría constituido por los delegados sindicales y un grupo afín de trabajadores. Los delegados de J tienen poca presencia institucional en el sindicato y sus relatos construyen al sindicato como externo a su propio accionar. Incluso, en el caso de delegados que recién habían ingresado como tales, observamos analogías respecto al sindicato como si se tratase de "una empresa":

El sindicato es como todo, como si fuera una empresa, tenés que saberlo llevar también, que ayuda, ayuda, pero tampoco tenés que irte al otro extremo. Los chicos que están ahí adentro laboran ahí, es su trabajo, un trabajo como cualquier otro, es así. Vos vas, consultás y te tienen que brindar lo mejor porque es su trabajo, para eso todos los empleados están brindando su cuota sindical a ellos, los abogados tienen que estar dispuestos, o sea, se tienen que brindar la gente porque para eso les pagan.<sup>24</sup>

En J la construcción colectiva parece a veces ausente, los delegados se refieren a su accionar en términos individuales, ajenos tanto al sindicato como a los trabajadores. En reiteradas entrevistas los delegados se refieren a la poca participación de las bases en las acciones colectivas. Aquí se produce un círculo vicioso entre esta falta de participación y la estrategia del sindicato, que los delegados en J acatan, de "no exponer a los compañeros que participan". Más adelante volveremos sobre esto al describir las experiencias de conflictividad laboral en la empresa.

Otro eje que nos interesa destacar aquí son las concepciones que construyen sobre el objetivo de su accionar gremial. Al preguntar por la finalidad del sindicalismo aparecen concepciones centradas alrededor de un objetivo “legalista”.

Falta compromiso de la gente, que eso siempre va a faltar, faltaría más compromiso político del sindicato, que no digo que no hagan lo que tengan que hacer, pero a mí me gustaría que hagan más, faltaría más compromiso del Estado, de la Secretaría del Trabajo. Por mi parte, me faltaría llegar a la gente que todavía no llegué y creería que ya estoy, porque después lo que falta sería que cumplan lo que pedí en el último petitorio y ya estaríamos en la normalidad. Creo que si agarro la Ley de Contrato de Trabajo y el Convenio Colectivo de Trabajo...creo que se está respetando, salvo por alguna categoría, se está respetando a rajatabla. Por eso digo que a veces, si no vas a cambiar de rubro y te vas a ir a un supermercado, no te conviene irte de J para irte a otro supermercado.<sup>25</sup>

La cita anterior resulta esclarecedora respecto al posicionamiento de los delegados de J en torno a su accionar. En primer lugar, se observa cierto clima derrotista respecto a las posibilidades de organización de base, fundamentada en la “falta de compromiso de la gente”. En segundo lugar, se observa como límite para la acción gremial en J el “llegar a la normalidad”, esto es, al cumplimiento efectivo de la Ley de Contrato de Trabajo 20744 y el Convenio Colectivo de Trabajo 130/75.

Esta construcción del nosotros presenta diferencias entre los delegados de C, en donde, como ya mencionamos, la presencia institucional es mayor. Transcribimos la siguiente cita de un exdelegado de la empresa que actualmente ocupa cargos directivos en relación a la importancia de “las tres patas”: sindicato, delegados y trabajadores:

Yo quiero indicar el rol del sindicato y la fortaleza que da cuando se pueden amalgamar compañeros de laburo, cuerpo de delegados y sindicato. Con un mismo objetivo. Eso hace de que uno tenga más fuerza. Esto que te contamos que uno hoy hace un paro en C y no le descuentan el día. Tiene que ver con eso. Tiene que ver con que la gente quiere parar, hace fuerza para parar. Tiene que ver con que el cuerpo de delegados está ahí para articular todo eso y tiene que ver con que el sindicato para y avala en cierta medida esa organización sindical. Ante esas tres patas a la patronal no le queda mucho margen.<sup>26</sup>

Entre los delegados de base de C, sin embargo, existen diferentes posiciones en torno al nivel de organización que representa esta construcción amplia del nosotros. Como vemos en la siguiente cita, según algunos miembros más críticos del accionar del sindicato de empleados de comercio, la organización se articula como una respuesta mayoritariamente defensiva:

Es difícil ver si lo que vos decís les llega. Yo creo que en el tiempo, la cuestión gremial si se notó, la diferencia de estar organizados en C. Organizando el cuerpo de delegados, que siempre fomentamos que el delegado esté en el lugar de laburo, en eso se nota la diferencia cuando ves otros lugares donde el delegado ni aparece. Acá están más organizados, si hay que plantarse, se

plantan. Si pasa algo como los despidos, creo que en cierta forma la vez que hicimos la movida esa, que paramos con nuestros compañeros, no volvieron a hablar ni se habló nunca más de despedir a nadie acá. Y en Buenos Aires sabemos que sí, que hay despidos. Acá ni se les ocurre hablar. Saben que con los retiros nos sacan igual, pero bueno.<sup>27</sup>

Por otra parte, en relación con la función del delegado, algunos integrantes del cuerpo de delegados afirmaban que los delegados son los que "le dan voz" a los trabajadores, y evitan situaciones conflictivas mediante el diálogo.

Creo que la clase trabajadora está muy condicionada a exigencias que llegan al trabajador de una manera agresiva en tanto que no se pueden expresar. Hay un sistema donde está todo el tiempo el trabajador sometido y la única manera que tiene de poder expresar toda esa bronca es: o a los gritos, o pateando una puerta, o cagándose a trompadas. Hasta el día de hoy veo que, donde no hay delegados, donde no hay organización gremial, se va al choque, no le permite ser racional al trabajador y poder hablar de sus condiciones de trabajo.<sup>28</sup>

En síntesis, en C encontramos una construcción del nosotros con una presencia más institucionalizada de los delegados, tanto en su relación con el sindicato como con la empresa, en donde se valora precisamente la posibilidad de dialogar con la misma. Desde los delegados más críticos y menos afines a la dirigencia gremial, esta situación es caracterizada como una "organización defensiva", que responde a las demandas más urgentes de los trabajadores (como veremos más adelante respecto a los despidos masivos que se dieron en el marco del conflicto por el descanso dominical) pero que, en el contexto de ajuste producido en años recientes, no ha permitido lograr avances en términos de condiciones laborales.

En relación a la construcción del nosotros de las delegadas de D, encontramos una situación intermedia respecto a J y C. Las delegadas están en un proceso de vinculación con la dirigencia, pero se presentan como "renovadoras" del sindicato en dos sentidos: mujeres y jóvenes. En la siguiente cita podemos observar el posicionamiento de una de las delegadas, en el contexto de una disquisición sobre la importancia de los sindicatos.

Para mí el sindicato, amén de todas las diferencias que una pueda tener, es la mayor herramienta que tenemos como clase obrera. Y tenemos que defenderla ... Después uno puede estar en desacuerdo con los dirigentes o lo que sea, pero es nuestra herramienta, los gremios son nuestra herramienta. Y hay que tratar de transformarlo. Darle si querés una mirada más feminista, más transfeminista, que la mesa de decisiones haya más mujeres.<sup>29</sup>

Otra de las demandas realizadas por las delegadas a la dirigencia sindical consiste en reclamar que se le otorgue mayor importancia al sector de *call centers*, sobre todo en comparación con la centralidad que tienen los reclamos del sector supermercadista en el gremio:

Algo que te puedo decir como crítica, que se la hacemos permanente, porque yo todo lo que te estoy diciendo se lo he dicho al secretario gremial, es que a veces sentimos que nosotros los *call centers* estamos como ninguneados, que entendemos que le dan más bolilla a los supermercados, aunque nosotros en

número seamos mayor cantidad, sentimos eso. Sentimos que esta lucha que yo te digo, de conseguir que sea jornada completa, que la venimos reclamando hace mucho, no nos dan pelota. Y nada, que se yo, siento eso, que estamos por debajo de los supermercados. Que los primeros son las multinacionales y después estamos nosotros.<sup>30</sup>

Por otra parte, en las tres empresas encontramos una construcción del “otro” claramente delimitada, en donde se ubicarían las empresas. Es decir, la construcción gremial en estos cuerpos de delegados/as no se caracteriza por modelos colaboracionistas, en donde las y los delegados forman parte de la vida empresarial de manera más estrecha, como por ejemplo retrata Paula Abal Medina (2014) para el caso de Coto en la ciudad de Buenos Aires. En la organización gremial de D, uno de los objetivos fue disputar ciertas prácticas muy extendidas en los *call centers*, en donde se busca generar un clima de infantilización (Abal Medina, 2014).

La infantilización que también tienen esos lugares, del globito, de que te hacían disfrazar el viernes temático y que se yo, un espanto, un espanto porque yo tenía 27 años, se pensaban que estábamos en una estudiantina, yo no ... desde que hubo delegados gremiales fue mermando eso, por suerte. La verdad que era terrible que te traten como estando en una estudiantina. De hecho nosotras con el cuerpo de delegados de *call center* también, entre nosotras nos hablamos para ver que estrategias armamos a nivel colectivo para estas cosas.<sup>31</sup>

En síntesis, observamos ciertas particularidades en torno a las concepciones de las y los delegados respecto del vínculo con el sindicato y con las bases, así como en sus objetivos y sentidos sobre el “ser delegado/a”. En primer lugar, el vínculo con la dirigencia aparece más institucionalizado en C, en donde el rol de los delegados como representantes del sindicato frente a los trabajadores se materializa en mayor medida. En J, la posición desfavorable de los delegados en sus vínculos con las bases se manifiesta claramente y los delegados construyen concepciones limitadas y/o legalistas respecto a sus posibilidades de acción. En D existe un mayor dinamismo del cuerpo de delegadas ya que, a partir de su identificación sobre todo con las luchas feministas, se intenta incidir en la construcción del sindicato respecto a esta temática.

### *Las experiencias de conflictividad. Delegación de la protesta y organización de base*

Las primeras movilizaciones y acciones colectivas de la nueva dirigencia se llevaron a cabo durante el año 2013, en el marco del reclamo por el descanso dominical y los feriados nacionales.

El conflicto por el descanso dominical constituyó el principal eje del accionar colectivo del sindicato mercantil durante el período 2013-2017. Como abordamos exhaustivamente en estudios previos (Guiamet, 2022a), el sindicato buscó la sanción a nivel provincial de una Ley de Regulación de los Horarios de Apertura y Cierre Comercial, la cual fue sancionada en 2014, ratificada a nivel municipal en 2016 y declarada inconstitucional por la Corte

Suprema de Santa Fe en 2017. Las estrategias gremiales del sindicato se condensaron en un amplio arco de alianzas que permitió la sanción de la ley, en la aceptación de incorporar numerosas excepciones que impusieron los legisladores durante las distintas instancias del tratamiento legislativo y en la disputa por el sentido común a nivel social, en oposición a los intentos empresariales que buscaban legitimar la apertura dominical.

En el año 2013 se realizaron piquetes y movilizaciones durante los feriados nacionales, como por ejemplo el día 25 de mayo, cuando se realizó una movilización frente a los dos centros comerciales más importantes de la ciudad:

La postura del Gremio de Empleados de Comercio es revalidar los derechos de los trabajadores, en relación a la obligatoriedad del trabajo en días feriados nacionales. Ya varias cadenas de comercios y locales menores han cerrado sus puertas en este día. Sin embargo, los centros comerciales Shoppings se han negado a dicha posibilidad, exigiendo a sus trabajadores a asistir a sus puestos. La manifestación de más de 1200 compañeros, tuvo lugar tanto en Alto Rosario como en el Portal Rosario, bloqueando los ingresos y realizando obras teatrales representando a los trabajadores esclavizados en los shoppings y otros números artísticos en honor al día patrio.<sup>32</sup>

Este tipo de accionar se repite el 9 de julio frente a COTO, con la consigna: "Que el lucro sin Bandera de COTO no destruya nuestros derechos y nuestra dignidad".<sup>33</sup> En estos conflictos se lleva a cabo un modo de acción que consiste en una protesta protagonizada principalmente por activistas y empleados del gremio, que busca cerrar los comercios sin "exponer" a los trabajadores de estos establecimientos.

A continuación analizaremos cómo se expresó esta dinámica en la empresa J, en donde, como ya mencionamos, la organización gremial se presentaba con mayor debilidad. En esta empresa la delegación de la protesta hacia activistas y dirigentes sindicales se manifestó con mayor nitidez, generando una ruptura al interior del cuerpo de delegados y una reorganización del mismo.

En primer lugar, frente a la pregunta sobre la realización de asambleas en el lugar de trabajo, observamos la imposibilidad de parar el supermercado con la participación activa de las y los trabajadores:

E (entrevistador): ¿Asambleas que se hayan hecho en el lugar de trabajo?

M (Marcelo): Asambleas a veces hacemos. Hoy con el tema del WhatsApp las asambleas se hacen momentáneamente a modo de audio, tenemos un grupo con todos los trabajadores y nos comunicamos constantemente la información ahí. Ellos están informados constantemente, todos. Por medio del grupo, sino por teléfono, y después cuando estamos acá hablamos personalmente, hacemos un relevamiento pero personalmente.

E: Asamblea general

D: asamblea general general no. No, porque tampoco... no tenés el tiempo ni donde hacerla, tenés que parar el supermercado para hacer una asamblea de esas. Y no se paró nunca el supermercado, se ha cortado la entrada al shopping pero el supermercado no se ha parado.<sup>34</sup>



En el registro anterior se observa cómo la asamblea, en J, es considerada como una instancia de transmisión de información, no llegando a constituirse como un momento disruptivo que logre interrumpir la producción.

Sin embargo, los paros generales llevados a cabo de manera conjunta por la CGT y la CTA a partir de 2017<sup>35</sup> constituyeron una instancia en donde la posibilidad de parar el supermercado, con la participación activa del colectivo de trabajadores/as, se vuelve una oportunidad manifiesta. Las formas de protesta de las y los empleados mercantiles en este período consistieron en bloqueos a las cadenas de supermercados y a otros grandes comercios, lo cual permitió que no ingresaran trabajadores/as y mantener cerrados los establecimientos durante los días de paro. Esto generó conflictos al interior del sindicato, como sucedió en el primer paro general realizado durante el gobierno de Cambiemos, el 6 de abril de 2017. Los delegados de J criticaron la poca atención puesta en los *shoppings* durante estos paros generales, ya que el sindicato no garantizó su presencia en la zona norte de la ciudad:

A mí me dijeron que iban a ir al shopping después de cerrar el centro. Pero el centro ya estaba acordado que iban a cerrar, ya habían negociado con las cámaras empresarias. Además, ya habíamos estado volanteando todo el centro dos días antes. Yo agitaba: ¡hay que cerrar el shopping, hay que cerrar el shopping! *Como me dijeron que después iban a ir, yo no milité a mis compañeros para que se adhieran al paro, total se iba a cerrar y ellos no se quemaban.* Les dije a todos que se iba a cerrar. Algunos pararon, pero la mayoría fue a trabajar. Y cuando termina el acto en la peatonal, voy y pregunto: ¿dónde están los colectivos para ir al shopping? Me contestó uno: no vamos a ir al shopping. Yo me re calenté, el tipo me dijo: “vos tenés que entender que en los shoppings trabaja el 1% de la gente”. Sí, pero están muy desprotegidos, le dije yo. Así que bueno, nos terminamos quedando ahí, en el centro, sosteniendo la banderita, todo, en la puerta de Falabella que estaba cerrada, explicándoles a los compañeros de Falabella que caían a laburar porque estaba cerrada y eso.<sup>36</sup>

Este reclamo por la falta de presencia del sindicato en J durante los paros generales entre 2017 y 2019 continuó presente en los delegados de la empresa:

Todos los paros nacionales que hacía el sindicato, el sindicato iba al Libertad, cortaba el Libertad, cortaba Carrefour un poquito, cortaba Coto y después nos íbamos a la mierda. Y siempre quedaba, el Micropack quedaba relegado, J quedaba relegado, y siempre el reclamo de los compañeros era: che, ¿cómo nunca vienen a cortarnos acá? Así nosotros nos podemos ir, así nosotros podemos parar, porque si ustedes no vienen no podemos parar nosotros, reclamen al sindicato, no puede ser.<sup>37</sup>

En los registros anteriores observamos cómo delegados y trabajadores reproducen esta política de delegación de la protesta. Para las y los trabajadores, durante los paros generales realizados entre 2017 y 2019 el reclamo era precisamente este, que el sindicato bloquee la entrada al supermercado para que el paro se haga efectivamente. Para los delegados, la disyuntiva entre no exponer a quienes participan y no lograr una participación más amplia, se presentó de modo sostenido a lo largo de estos años. En el año 2018, en el marco de un despido encubierto hacia diez

trabajadores/as a los/as que se les ofreció un retiro voluntario, el reclamo de las bases para que se bloquee el supermercado se renovó, presentando un petitorio al sindicato para que se haga efectivo:

Me acuerdo que tuvimos una charla, que vino un loco de Buenos Aires, que era el gerente regional de recursos humanos, a decirnos que tenían la orden de echar a diez personas. Nosotros, obviamente, dijimos "no", ¿por qué van a echar a diez personas? No, porque vamos a ofrecer retiros voluntarios, que esto y lo otro. Y los retiros voluntarios siempre eran para la gente que ellos querían que se retire voluntariamente. No era un retiro voluntario en donde dicen: "llamamos a todo el mundo, el que quiera irse que se vaya". No, era para los que se querían sacar de encima, era un despido encubierto. Cuestión que nos empezamos a movilizar. Yo junté firmas, porque el reclamo de mis propios compañeros era que el sindicato no hacía nada ... Y cuando hice el paro,<sup>38</sup> que el paro lo hice apretando al sindicato, porque el sindicato no quería hacer el paro ... Cuando junté las firmas, hice todo lo que tenía que hacer, me peleé con dios y María santísima. Mis compañeros lo que hicieron fue entrar. ¡Aparte los mismos que habían firmado la hoja para que nosotros vengamos a cortar, eran los mismos que me puteaban porque querían entrar a trabajar! ... Llegó un momento en que yo me sentí solo, solo por parte de mis compañeros, solo por parte de lo que es la organización gremial. Entonces dije no, estoy gastando saliva, tiempo, parte de mi vida. Yo realmente había llegado a un momento en que, para que te des una idea, me latía el ojo izquierdo durante días consecutivos y me dejó de latir el ojo izquierdo cuando renuncié, así que imagínate al nivel de estrés que yo había llegado.<sup>39</sup>

En este registro se observa en toda su dimensión las consecuencias que tiene la política de delegación de la acción colectiva en J. Como vimos en registros anteriores, las movilizaciones en el supermercado habían sido realizadas por el sindicato desde fuera, mediante bloqueos en la puerta del establecimiento protagonizados por el cuerpo de delegados/as de comercio y con baja participación de trabajadores de J. Esto contribuyó a la formación de una experiencia gremial en donde el principal reclamo era precisamente que se "llame al sindicato" para realizar manifestaciones. Sin embargo, frente a las presiones de la empresa, los/as trabajadores/as desisten de participar en la protesta y, por el contrario, intentan ingresar al supermercado. En este contexto, Martín acepta un retiro voluntario y la organización gremial sufre una reformulación en el lugar de trabajo, perdiendo la presencia de quien había sido el delegado sindical con mayor protagonismo desde el año 2007.

En D las experiencias de conflictividad se caracterizan por un ascenso en las modalidades de acción llevadas a cabo. Se destaca, en particular, la realización de asambleas en el lugar de trabajo en donde se logra interrumpir la producción durante más de una hora:

Los últimos años hicimos asambleas ... Tuvimos una adhesión de casi el 97% de compañeros y compañeras que pararon, se paró la producción casi una hora, y lo hicimos durante tres días seguidos. Fue la verdad fuerte porque era un mensaje directo a la patronal. Nosotros habíamos conseguido un bono de fin de año, era el primer *call center* que le exigimos a la empresa un bono de fin de año, hace cuatro o cinco años atrás. Y bueno, discusión va, discusión viene,

empezamos a hacer una movida dentro del *call* en donde empezamos a pegar cartelería, que a la empresa le molestaba, porque la acusábamos de no querer darnos ese bono de fin de año por todo el sacrificio que se hacía. Usábamos esa estrategia que incomodaba a la patronal, parábamos los grupos, hablábamos, y bueno, gracias a toda esa movida que empezamos a hacer, la empresa accede a darnos ese bono de fin de año que en ese momento era de 500 pesos, que no era lo que nosotros pedíamos pero era un montón haber llegado a eso. Era el primer *call* de Rosario que conseguía un bono de fin de año. A raíz de eso el resto de los *call center* se hicieron eco, fueron a pelear lo suyo y se consiguió que el resto de los *call center* más grandes se acoplen a esto.<sup>40</sup>

Según las delegadas, la asamblea excedió las expectativas de la comisión interna y fue más allá de lo que recomendaba el sindicato:

M: En principio era una asamblea de forma informativa

E: o sea, ¿no intervenían los compañeros?

M: ese era el carácter de la asamblea, en realidad después no fue así. Cuando estuvimos ahí ya está, paramos la producción, empezamos a debatir, es más, el gremio nos había dicho, era tirarnos a la piletta, pero bueno, tenemos que hacer algo para que la empresa realmente nos de bola. Si nosotros no paramos la producción esto va a quedar en la mismísima nada.

E: ¿qué les había dicho el gremio?

M: No, que sea una asamblea informativa, 10, 15 minutos, paren un ratito. Sabíamos que eso no iba a funcionar ... yo supongo que nos dijeron eso para que no haya represalias, entiendo yo que lo planteaba desde ese lado, pero cuando nosotros lo hablamos con los compañeros y compañeras dijimos, chicos: ¿qué quieren hacer? Porque la decisión no es mía como delegada, la decisión es de los 770 que represento, en ese momento éramos mil. Che, ¿ustedes están de acuerdo con esto? ¿Le damos para adelante?<sup>41</sup>

Como mencionamos anteriormente, en C las asambleas masivas en el lugar de trabajo eran una realidad existente desde mediados de la década de 2000, si bien con vaivenes y con distinta intensidad (Guimet, 2024). Sin embargo, la principal experiencia de conflictividad llevada a cabo durante el período analizado aquí se produce en junio de 2016, en el contexto de 56 despidos realizados de manera previa a la aplicación de la ley de descanso dominical durante el mes de julio. Frente a los despidos realizados a primeras horas de la mañana del 23 de junio, la acción resulta coordinada entre prácticamente la totalidad de las y los trabajadores de los cinco locales de C en la ciudad. En este sentido, tanto los relatos de trabajadores de base como de delegados gremiales consisten en remarcar la organización “espontánea” que se produce en los locales cuando la empresa notifica los despidos:

A mí me tocó de cerca porque mi hermano trabaja acá y fue despedido ... Ahí nomás, agarré el teléfono, llamé a un amigo que está en Pellegrini. Si, acá lo mismo, me dijo. Bueno, bueno, vamos a organizarnos. Nos paramos en la puerta, no dejamos pasar a nadie. En la puerta del comedor. Los compañeros iban llegando, iban marcando y había una lista. En la lista te decían: vos sí, vos no. Así que bueno, nos pusimos todos y no abrió.<sup>42</sup>

El paro, con presencia de los trabajadores en el establecimiento, continuó hasta el día 24 de junio a la tarde, cuando se dictó la conciliación obligatoria y se ordenó reincorporar a los despedidos. Una de las experiencias asociada por los trabajadores a la espontaneidad del paro es su organización de base. En este sentido, delegados y trabajadores entrevistados remarcan que el paro continuó, aunque desde la dirigencia se propuso levantar la medida antes de que se dictamine la conciliación obligatoria:

Siempre dijimos nosotros, en esa situación del paro, nosotros fuimos acompañando, más que nada acompañando. Y es más, del sindicato acá llamaron y dijeron: "ya está el golpe dado, levantemos la medida". ¡No! Los compañeros nos mataban. Hasta que no esté reincorporado el último trabajador acá no se levanta el paro.<sup>43</sup>

En las semanas siguientes y con el supermercado cerrado los domingos, la empresa reabre la instancia de retiros voluntarios para los trabajadores. Esta medida resulta eficaz para lograr una disminución del personal ocupado en la empresa. Según los delegados, frente a esta medida, se logró que los retiros sean más altos que las indemnizaciones al 50% que otorgaba la empresa a los despedidos, debido a que se consideraba en crisis,<sup>44</sup> y que se les permita tramitar el fondo de desempleo abonado por ANSES.

En las entrevistas posteriores a la realización de la medida, algunos de los trabajadores remarcaban la importancia de la misma, no solo a nivel del supermercado C, sino para el sindicato en general. Sin embargo, encontramos un distanciamiento respecto a cómo fue capitalizada esta acción de alto impacto en el escenario supermercadista local para quienes trabajan en los establecimientos:

Y, sentí como una alegría. Lo que pasa es que empleados de comercio a esa alegría no la supo capitalizar para usarla en beneficio nuestro, de los compañeros. Sino que la usó para beneficio de ellos. Porque vos con esa fuerza que tenés, vos ya te parás diferente al gremio, para pedir cosas. Para lograr, no sé, por ejemplo, categorías de nosotros, porque nosotros tenemos mal algunas categorías ... ellos todos los logros que tienen es gracias a los empleados de C. Empleados de comercio ahora es fuerte gracias a lo que pasó en esos dos días. Porque en otras empresas no pasó lo mismo.<sup>45</sup>

En síntesis, las experiencias acerca de la conflictividad son disímiles entre los cuerpos de delegados/as. En J la posibilidad de parar el lugar de trabajo se ve como algo distante, imposibilitado por la "falta de compromiso" de los trabajadores. En realidad, más que una falta lo que se observa es una forma de compromiso que se asume como un reclamo para que el sindicato protagonice la acción colectiva, fomentada en parte por la dirigencia sindical y por los propios delegados en base a las experiencias previas de manifestaciones en el *shopping* en que se encuentra J (desde el año 2008 que han existido bloqueos e incluso, precisamente en dicho año, se realiza una manifestación al interior del *shopping* que los trabajadores rememoraban con intensidad, pese a que no se paró el supermercado en aquella acción). En C y D, por el contrario, existen experiencias de organización de asambleas, incluso

a veces frente a la renuencia del sindicato, también bajo la retórica de “no exponer a los trabajadores” que participan de las mismas. Como veíamos en el último registro de uno de los trabajadores de C afines al cuerpo de delegados, se observa una crítica desde las bases hacia la dirigencia por los magros resultados obtenidos luego de esa medida, planteando una oposición en términos de nosotros/ellos que muestra los límites del “nosotros ampliado” mencionado en el apartado anterior.

## Reflexiones finales

En este artículo nos propusimos indagar acerca de las experiencias gremiales que caracterizaron al sindicato mercantil rosarino, en un contexto de renovación dirigencial iniciado a partir del año 2012. Como mencionamos en la introducción, el principal aporte del presente artículo tiene que ver con indagar en las principales características del sindicato en relación con los debates sobre revitalización y/o renovación sindical. Analizamos esta renovación como un movimiento producido desde arriba y desde el interior del sindicato, protagonizado por funcionarios de larga data de empleados de comercio. Los mayores elementos de continuidad con la conducción anterior tienen que ver con el esfuerzo por retomar algunas de las tradiciones con más consenso dentro del gremio mercantil rosarino, como el mutualismo –que se profundiza notablemente en el período- y la idea de prescindencia de la política partidaria, entre los núcleos ideológicos más importantes. Por otra parte, se incorporaron aspectos novedosos como el acercamiento al movimiento sindical peronista, del cual el gremio mercantil se había mantenido alejado en las décadas previas, así como también una idea de “apertura sindical” que buscaba contrastar con el período anterior. En este proceso, los cuerpos de delegados/as analizados en el artículo retoman algunos de los aspectos propuestos por la dirigencia –particularmente la función mutualista del sindicato y la necesidad de profundizar la organización gremial- pero aquellos con mayor antigüedad se diferencian de ciertos aspectos del discurso dirigencial, como por ejemplo en relación al supuesto “cierre” anterior del sindicato.

En este contexto, ubicando la mirada en la heterogeneidad de experiencias de los cuerpos de delegados/as, buscamos ilustrar las diferentes formas en que se encarna en los lugares de trabajo este proceso de crecimiento. En este sentido, el principal aporte del artículo consiste en que, en el caso del sindicato mercantil, aquellas formas de organización con mayor densidad histórica y mayor vínculo con la dirigencia, fueron las más dinámicas en el período. También presentaron una fuerte revitalización aquellas que pudieron articular su inserción en el sindicato con luchas más amplias, como el caso del *call center* D y su articulación con las luchas feministas y las reivindicaciones de género al interior del propio sindicato.

Analizamos en profundidad las experiencias de tres cuerpos de delegados/as mercantiles, dos de los cuales –C y D- son de los más numerosos

dentro del sindicato. En este artículo el énfasis se ubicó en conocer las experiencias gremiales de estos cuerpos de delegados/as, diferenciándolas en tres ejes.

En primer lugar, nos preguntamos cómo se construyó la organización gremial en los lugares de trabajo, trazando tres experiencias distintas que emergen incluso en distintas décadas: a) el supermercado C a fines de la década de 1990, motivado por condiciones altamente precarias de trabajo y contando, a posteriori, con el apoyo de activistas que por esa época buscaron organizar la representación gremial en los establecimientos mercantiles; b) el supermercado J, en el año 2005, en una elección en donde la Comisión de Acción Gremial del sindicato tuvo una mayor centralidad y en un contexto de crecimiento de la conflictividad laboral tanto a nivel general como en el sector (Guiamet, 2022b); c) por último, D, en el año 2014 impulsado por la dirigencia gremial en el marco de un ascenso en la organización sindical de los *call centers* rosarinos. En ninguno de los casos se trata de organizaciones de base organizadas de manera clandestina y previa al interés de la dirigencia o en el marco de un conflicto laboral que se produzca en el momento de organización, sino que son iniciativas de las y los trabajadores apoyadas y motorizadas por dirigentes del sindicato, sobre todo J y D.

En segundo lugar, analizamos las formas en que las y los delegados piensan su inserción en el sindicato, delineando dos posicionamientos opuestos que se encarnan en J y C. En la primera, los delegados se muestran ajenos a la dirigencia, no en términos de una posición antiburocrática o crítica de la misma, sino por su poca inserción y por las dificultades existentes para la movilización de sus compañeros/as. En C, por el contrario, la construcción del nosotros incluye inherentemente a la dirigencia sindical, y esto se manifiesta en la presencia que tienen ex delegados como dirigentes dentro del gremio. Sin embargo, rescatamos posicionamientos de activistas que planteaban un distanciamiento respecto de este "nosotros" ampliado, afirmando que la dirigencia se beneficiaría más que las bases en esta construcción. En D encontramos un aspecto novedoso, a partir del cual las delegadas buscan insertarse en la dirigencia impulsando la cuestión de género en un sindicato con una mayoría de delegados varones y un colectivo de trabajo mayoritariamente feminizado (Guiamet, 2023).

Por último, las experiencias de conflictividad también son heterogéneas. En J es en donde más se expresa la delegación de la protesta en el cuerpo de delegados y los funcionarios del sindicato, lo cual cobra tintes notorios en los paros generales realizados durante el gobierno de Mauricio Macri y provoca una crisis del cuerpo de delegados de la empresa. En C, y en menor medida en D, la organización de asambleas en los lugares de trabajo se erige como una experiencia clave para profundizar la organización de base, lo cual genera tensiones entre las formas en que la dirigencia propone para llevarlas a cabo y cómo se implementan efectivamente por delegados y delegadas.

En conclusión, consideramos que, de manera similar a lo que plantean Clara Marticorena y Débora Vasallo (2016) para el sindicato químico de la

ciudad de Pilar, este crecimiento de la representación sindical no se realiza en torno a procesos de organización de base que planteen métodos de organización y de decisión antiburocráticos, fundados en una concepción clasista y combativa del sindicato. Sin embargo, tampoco debemos menospreciar los cambios que suponen la organización de asambleas masivas en los lugares de trabajo y otras experiencias de organización mencionadas en el artículo, máxime teniendo en cuenta que se producen en un gremio históricamente difícil para la organización gremial y en un contexto de fuerte avance sobre los sindicatos como lo fue el período inaugurado a partir del año 2015 a nivel nacional.

## Referencias Bibliográficas

Abal Medina, P. (2014). *Ser solo un número más. Trabajadores jóvenes, grandes empresas y activismos sindicales en la Argentina actual*. Editorial Biblos.

Adamini, M. (2023). Restauración neoliberal: el mundo laboral entre 2016 y 2019. En D. Dicósimo y M. Adamini (Comps) *Atlas histórico y geográfico de la Argentina: mundo del trabajo* (pp. 195-210). Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.

Cambiasso, M. Longo, J. y Tonani, J. (2016). ¿Peronistas? ¿de izquierda? Tensiones entre las tradiciones políticas en el sindicalismo de base en la actualidad. En P. Varela (Coord.) *El gigante fragmentado. Sindicatos, trabajadores y política durante el kirchnerismo* (pp. 181-242). Final Abierto.

Di Marco, G. Fiol, A. y Schwarz, P. (2019). *Feminismos y populismos del siglo XXI. Frente al conservadurismo religioso y el orden neoliberal*. Editorial Teseo.

Fernández Milmanda, B. (2013). Cuellos no tan blancos. Los trabajadores de supermercados y su desafío al viejo modelo sindical mercantil. En C. Senén González y A. del Bono (Comps.) *La revitalización sindical en Argentina: alcances y perspectivas* (pp. 151-176). Universidad Nacional de La Matanza - Prometeo.

Ghigliani, P. (2020). La clase obrera a la defensiva (2015-2020). *Revista Plaza Pública*, 23, 127-149.

Guiamet, J. (2022a). Estrategias gremiales en torno al conflicto por el descanso dominical en dos empresas multinacionales de supermercados en la ciudad de Rosario (2013-2017). *Revista de Estudios Marítimos y Sociales*, 20, 71-102.

Guiamet, J. (2022b). Revitalización sindical y estrategias gremiales de la Asociación de Empleados de Comercio en la ciudad de Rosario en las décadas de 1990 y 2000. *Revista Trabajo y Sociedad*, (38), 513-542.

Guiamet, J. (2023). Un acercamiento al crecimiento de la representación sindical en el sector mercantil de la ciudad de Rosario durante la segunda década del siglo XXI. *Crítica y Resistencias. Revista de conflictos sociales latinoamericanos*, 16, 73-96.

- Guiamet, J. (2024). "Nada sería igual". Estrategias gremiales del cuerpo de delegados de Carrefour en la ciudad de Rosario (1996-2008). *Revista Sociohistórica*, 53, 1-17. <https://doi.org/10.24215/18521606e223>
- Katz, C. (2018). Tensiones inmediatas y adversidades estructurales. En P. Lizarraga y E. Lucita (Coords.) *Capitalismo argentino: ¿una vez más en la encrucijada?* Fundación Rosa Luxemburgo.
- Lenguita, P. (2011). Revitalización desde las bases del sindicalismo argentino. *Revista Nueva Sociedad*, 232, 137-149.
- Longo, J. (2014). *¿Renovación de las tradiciones sindicales en ámbitos laborales precarizados? Un análisis de las organizaciones sindicales en empresas supermercadistas durante la posconvertibilidad* [tesis doctoral, Universidad de Buenos Aires].
- Marticorena, C. y Vasallo, D. (2016). ¿Sindicalismo de base en el sector químico? La experiencia del Sindicato Químico de Pilar. En P. Varela (Coord.) *El gigante fragmentado. Sindicatos, trabajadores y política durante el kirchnerismo* (pp. 135-179). Final Abierto.
- Martuccelli, D. y Svampa, M. (1997). *La plaza vacía. Las transformaciones del peronismo*. Editorial Losada.
- Moench, E. (2018). *El (sin)sentido ético de la conversación. Los modos de subjetivación laboral de los agentes telefónicos de call centers argentinos entre los años 1987 y 2017* [tesis doctoral, Universidad de Buenos Aires].
- Montes Cató, J. y Ventríci, P. (2020). Estrategias de erosión del poder sindical en Argentina. Un análisis del período 2015-2018. *Perspectivas de Políticas Públicas*, 10(19), 61-82. <https://doi.org/10.18294/rppp.2020.3324>
- Rodríguez, G. (2005). Dinámica del movimiento gremial mercantil en Rosario. En A. Fernández y G. Rodríguez, *Particularidades regionales en la tradición sindical argentina* (pp. 39-171). Prohistoria Ediciones.
- Senén González, C. y del Bono, A. (2013). *La revitalización sindical en Argentina: alcances y perspectivas.*: Universidad Nacional de La Matanza - Prometeo Libros.
- Soul, J. y Gindin, J. (2008). Estrategias gremiales frente a la recomposición salarial en Argentina. Lucha y organización gremial en el sindicalismo rosarino. *Labour Again*.
- Varela, P. (2016). *El gigante fragmentado. Sindicatos, trabajadores y política durante el kirchnerismo*. Final Abierto.
- Ventríci, P. (2018). La nueva camada: Experiencias de renovación sindical protagonizadas por jóvenes en la última década. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, 22(37), 97-124.



Vogelmann, V. (2013). Los trabajadores de la carne del Gran Rosario. Organización gremial y conflictividad laboral 1969-1976. *Historia Regional*, 31, 115-138.

Williams, R. (2000). *Marxismo y literatura*. Buenos Aires: Editorial Las Cuarenta. (Original publicado en 1977).

## Notas

<sup>1</sup> La Asociación Empleados de Comercio (AEC) es una organización sindical de primer grado, que representa a las y los trabajadores mercantiles en los Departamentos Rosario y San Lorenzo. Perteneció a la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (FAECyS), organización de segundo grado que nuclea a más de 200 sindicatos en la República Argentina, y posee más de 1.200.000 de afiliados/as.

<sup>2</sup> Rubén Ghioldi fue un sindicalista de extracción política socialista que condujo el gremio de empleados de comercio de Rosario entre 1967 y 2011. Bajo su gestión, la orientación del sindicato se caracterizó por el énfasis en la provisión de servicios a afiliados y por bajos niveles de conflictividad y organización en los lugares de trabajo. Estas características sufren modificaciones a fines de la década de 1990, en donde se gesta una alianza con un grupo de activistas de izquierda que inician un proceso de organización gremial, formando la Comisión de Acción Gremial. Esta alianza finaliza en el año 2008 por decisión de la dirigencia (Guiamet, 2022b). En este proceso de organización el dato más saliente es el crecimiento de la representación gremial en los lugares de trabajo, ya que la figura del delegado sindical era prácticamente inexistente en el gremio a fines de la década de 1990. En 2008, cuando concluye esta experiencia de organización, la AEC contaba con cerca de 80 delegados sindicales, representando principalmente a las grandes cadenas de supermercados.

<sup>3</sup> La Alianza Cambiemos fue una coalición política en Argentina, opositora al peronismo, que se formó en 2015, compuesta principalmente por el PRO (Propuesta Republicana), la UCR (Unión Cívica Radical) y la Coalición Cívica.

<sup>4</sup> Para referirnos a las y los delegados en general, utilizaremos ambos géneros, masculino y femenino. A la hora de referirnos a los cuerpos de delegados particulares de los establecimientos, utilizaremos el género masculino allí donde son mayoritarios los delegados varones (supermercados) y el femenino donde predominan las delegadas mujeres (*call centers*).

<sup>5</sup> Para respetar el anonimato de las y los trabajadores, se han modificado sus nombres y tampoco se mencionarán las empresas en cuestión, utilizando iniciales de las mismas.

<sup>6</sup> Además de los/as entrevistados/as con funciones sindicales, para nuestra investigación se entrevistó (entre 2008 y 2013) a 39 trabajadores/as, principalmente de las empresas J y C.

<sup>7</sup> Memoria y Balance de la Asociación Empleados de Comercio de Rosario (2013). Biblioteca de Empleados de Comercio, Rosario, Santa Fe, Argentina.

<sup>8</sup> Entrevista realizada por Jaime Guiamet a Marcelo, delegado sindical de la empresa J, en octubre de 2013.

<sup>9</sup> Se refiere a Carlos Ghioldi, sobrino de Rubén Ghioldi y uno de los principales activistas de izquierda del gremio mercantil. Carlos Ghioldi conformó las listas opositoras a la dirigencia en las elecciones de 1986 y 1989, como miembro de la agrupación mercantil del Movimiento al Socialismo (MAS). En 1998, ingresa al sindicato como el principal activista de la Comisión de Acción Gremial y fue secretario gremial entre 2001 y 2008.

<sup>10</sup> Entrevista realizada por Jaime Guiamet a Martín, delegado sindical de la empresa J, en mayo de 2013.

<sup>11</sup> Entrevista realizada por Jaime Guiamet a David, delegado sindical de la empresa C, en diciembre de 2017.

<sup>12</sup> El Movimiento Sindical Rosarino (MSR) agrupa a sindicatos de la Central de los Trabajadores Argentinos (CTA) y algunos gremios combativos dentro de la Confederación General del Trabajo (CGT).

<sup>13</sup> Memoria y Balance de Asociación Empleados de Comercio de Rosario (2013).

<sup>14</sup> Memoria y Balance de la Asociación Empleados de Comercio de Rosario (2014). Biblioteca de Empleados de Comercio.

<sup>15</sup> Memoria y Balance de Asociación Empleados de Comercio de Rosario (2013). La mayúscula es del original.

<sup>16</sup> A modo de ejemplo, entre las compras de la proveeduría de la sede central del sindicato y la de Fisherton (un barrio en la zona Noroeste de Rosario), suman más de un millón de compras realizadas por afiliados al sindicato y a la mutual entre septiembre de 2021 y agosto de 2022. Memoria y Balance de la Asociación Empleados de Comercio de Rosario (2022). Biblioteca de Empleados de Comercio.

<sup>17</sup> Asociación Empleados de Comercio Rosario (2021, 30 de diciembre). Pese a la pandemia, pudimos brindar 2.248.441 servicios a los compañeros. <https://www.aecrosario.org.ar/pese-a-la-pandemia-pudimos-brindar-2-248-441-servicios-a-los-companeros>

<sup>18</sup> Entrevista realizada por Jaime Guiamet a Sebastián, dirigente sindical de AEC, en junio de 2019.

<sup>19</sup> Entrevista a David.

<sup>20</sup> Entrevista a Martín.

<sup>21</sup> En el año 2008 se sancionó la Ley 12.913 en la provincia de Santa Fe, que posibilitó la existencia de comités conformados por representantes de las y los trabajadores y de la empresa, en el cual se tratan periódicamente cuestiones de salud y seguridad en el trabajo. En muchos establecimientos la elección de comités de higiene y seguridad consiste en un paso previo importante para la organización gremial, ya que la conformación resulta más accesible que llevar a cabo una elección de delegados/as.

<sup>22</sup> Entrevista realizada por Jaime Guiamet a Marina, delegada sindical de la empresa D, en mayo de 2021.

<sup>23</sup> Si bien no corresponde al período bajo análisis, podemos mencionar que en la nueva conformación del Consejo Directivo en 2022 se incorporó la Secretaría de Género e Igualdad de Oportunidades, de la que participan delegadas del *call center*.

<sup>24</sup> Entrevista a Marcelo.

<sup>25</sup> Entrevista a Martín.

<sup>26</sup> Entrevista a Sebastián.

<sup>27</sup> Entrevista realizada por Jaime Guiamet a José, delegado sindical de la empresa C, en junio de 2019.

<sup>28</sup> Entrevista a David.

<sup>29</sup> Entrevista realizada por Jaime Guiamet a Vanesa, delegada sindical de la empresa D, en julio de 2021.

<sup>30</sup> Entrevista a Marina.

<sup>31</sup> Entrevista a Marina.

<sup>32</sup> Memoria y Balance AEC (2013), p.9.

<sup>33</sup> Memoria y Balance AEC (2013).

<sup>34</sup> Entrevista a Marcelo.

<sup>35</sup> Durante el gobierno de Mauricio Macri se llevaron a cabo cinco paros generales: "el 6 de abril de 2017, reclamando por la política económica de ajuste; el 18 de diciembre de 2017, contra el proyecto legislativo de reforma previsional (finalmente aprobado); el 25 de junio de 2018, por la apertura de paritarias generales ante la nueva devaluación y su impacto inflacionario; el 25 de septiembre de 2018, oponiéndose al rumbo económico del gobierno y el acuerdo con el FMI y el 29 de mayo de 2019, frente al profundo deterioro económico y su impacto en los trabajadores" (Adamini, 2023, p. 222).

<sup>36</sup> Entrevista realizada por Jaime Guiamet a Martín, delegado sindical de la empresa J, en noviembre de 2017.

<sup>37</sup> Entrevista realizada por Jaime Guiamet a Martín, delegado sindical de la empresa J, en agosto de 2021.

<sup>38</sup> Se refiere a que logra que el sindicato, en el paro general, bloquee el ingreso al supermercado, para que los/as trabajadores/as no puedan ingresar.

<sup>39</sup> Entrevista a Martín.

<sup>40</sup> Entrevista a Marina.

<sup>41</sup> Entrevista a Marina.

<sup>42</sup> Entrevista realizada por Jaime Guiamet a Mario, delegado de Higiene y Seguridad de la empresa C, en agosto de 2019.

<sup>43</sup> Entrevista realizada por Jaime Guiamet a Juan, delegado sindical de la empresa C, en agosto de 2019.

<sup>44</sup> La empresa C apeló al Artículo 247 de la Ley de Contrato de Trabajo, que establece que en casos en que el despido fuera dispuesto por causa de fuerza mayor o por una disminución de trabajo no imputable al empleador fehacientemente justificada, el/la trabajador/a tendrá derecho a percibir una indemnización equivalente a la mitad del total.

<sup>45</sup> Entrevista a Mario.