XXXI CONGRESO ALAS
URUGUAY 2017
3 - 8 Diciembre / Montevideo
Las encrucijadas abiertas de América Latina
La sociología en tiempos de cambio

EL INTERCAMBIO POLÍTICO COMO ALTERNATIVA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL EN SINDICATOS DEL SECTOR PÚBLICO. UN ESTUDIO DE CASO

Santiago Duhalde
ds@der.unicen.edu.ar
CONICET / CIEP-UNICEN
Argentina

RESUMEN

Esta ponencia se inscribe en el marco de las discusiones en torno a la relación de los sindicatos con la política, pero indagando sobre las particularidades que toma este vínculo en el caso del gremialismo del sector público, poco abordado desde los estudios sindicales.

La presencia misma del sindicato en el ámbito estatal lo predispone a actuar como un actor político más, debido principalmente a la cercanía y la relación cotidiana con los funcionarios de turno y por la doble faz que asume el gobierno: como patrón y como poder público.

En el sector estatal los sindicatos suelen desarrollar estrategias para la obtención no sólo de beneficios laborales sino también de beneficios institucionales para el sindicato y sus dirigentes, aprovechando la posibilidad de negociación directa con el gobierno de turno –principal dador de este tipo de recursos–. No hallamos esta posibilidad en el sindicalismo del sector privado, salvo en el caso de los grandes sindicatos y confederaciones, que sólo en términos de cúpulas corporativas negocian con los poderes de turno.

Por otro lado, en el sector público nos encontramos con la posibilidad de la pluralidad sindical, o sea, la presencia de varias entidades gremiales con capacidad de representación legítima de los mismos trabajadores, lo que no ocurre en el sector privado donde la personería gremial es otorgada únicamente al sindicato más representativo.

A partir de este diagnóstico nos preguntamos ¿cuáles son las estrategias que los sindicatos se dan en este escenario particular?

Nuestra hipótesis sostiene que estos sindicatos suelen interpelar al gobierno en tanto poder público con el objetivo de fortalecerse institucionalmente en el marco de la competencia sindical, mientras que el gobierno prefiere posicionarse como empleador

procurando responder a las demandas en los lugares de trabajo y evitando los embates políticos. Así, si bien en este sector el diálogo y la negociación son prioritarios, la tensión entre estos actores es inevitable.

Para indagar en profundidad sobre estas cuestiones desarrollamos un abordaje cualitativo a través de un estudio de caso como estrategia metodológica. Concretamente nos enfocamos en la relación sindicato-gobierno en la ciudad de Azul (Provincia de Buenos Aires) indagando sobre las estrategias de acción del Departamento Ejecutivo local y del sindicato municipal mayoritario en el período 2011-2015. A su vez analizamos los recursos de poder con los que cuentan ambos actores y el contexto sociopolítico del intercambio.

En cuanto a las técnicas de recolección de datos, llevamos a cabo entrevistas a informantes clave de la realidad política de la ciudad; efectuamos entrevistas a dirigentes y militantes sindicales, exfuncionarios y trabajadores; realizamos un análisis de material periodístico relativo a estos asuntos; y llevamos a cabo observación no participante en el local gremial y en reparticiones del Estado municipal.

ABSTRACT

This paper is part of the discussions about the relationship between unions and politics, but inquiring about the particularities that this link takes in the case of the unions of the public sector, less investigated since the union studies.

The presence of the union at the state level predisposes it to act as a political actor, mainly due to the closeness and daily relationship with the political authorities and due to the double face assumed by the government: as an employer and as a public power.

In the state sector, unions usually develop strategies to obtain not only labor benefits but also institutional benefits for the union and its leaders, taking advantage of the possibility of direct negotiation with the government – the main donor of this type of resources –. We do not find this possibility in the trade unionism of the private sector, except in the case of the big unions and confederations, which only in terms of corporate leaders negotiate with the governmental power.

At the same time, in the public sector we find the possibility of trade union plurality. That is, the presence of several trade unions with the capacity to legitimately represent the same workers, which does not happen in the private sector where trade union status is awarded only to the most representative union.

From this diagnosis we ask ourselves, what are the strategies of the public sector unions in this particular scenario?

Our hypothesis is that these unions usually interpellate the government as a public power with the objective of achieving institutional strengthening within the framework of union competition, while the government prefers to position itself as an employer, trying to respond to demands in the workplace and avoiding political attacks. Thus, although dialogue and negotiation are priorities in this sector, the tension between these actors is inevitable.

To investigate these questions in depth, we developed a qualitative approach through a case study as a methodological strategy. Specifically, we focused on the union-government relationship in the city of Azul (Province of Buenos Aires), investigating the action strategies of the local Executive Department and of the largest municipal union in the 2011-2015 period. At the same time, we analyze the resources of power that both actors have and the sociopolitical context of the exchange.

In terms of data collection techniques, we had conversations with key informants on the political reality of the city; we conducted interviews with trade union leaders and

activists, former political authorities and workers; we analyze journalistic material related to these matters; and we carry out non-participant observation in the union office and in municipal government departments.

Palabras clave

sindicalismo; sector público; intercambio político

Keywords

unionism; public sector; political exchange

I. Introducción

La relación entre sindicatos del sector público y el Estado en tanto empleador ha sido poco abordada, no sólo en Argentina sino también en el mundo anglosajón (Ferner, 1990). Este vínculo tiene algunas características que lo diferencian significativamente de la relación sindicato-empleador en el sector privado.

Principalmente, el hecho de que el empleador es precisamente el principal órgano de poder público. Esta particularidad del Estado como patrón ha conducido y conduce a una serie de dinámicas que es necesario comprender si se quiere explicar qué es lo que sucede con respecto a las estrategias de los sindicatos del sector.

Pizzorno (1991) nos legó el concepto de intercambio político para intentar pensar el accionar sindical desde una perspectiva política, frente a las visiones más economicistas. Su idea del intercambio político, sin embargo, siempre tuvo como base las relaciones entre el Estado y los sindicatos del sector privado. Lo que nosotros proponemos es pensar ese concepto para el ámbito público.

La clara diferenciación entre empleador y Estado no existe en el sector público; sí está un poco más clara en las empresas públicas, que generalmente poseen una dirección relativamente autónoma. De este modo, la separación entre las acciones del Estado en tanto empleador y en tanto poder público es dificultosa.

En el marco de esta confusión es donde los sindicatos del sector tejen sus estrategias con el fin de fortalecerse y consolidarse.

Para dar cuenta de este proceso nos remitiremos a un caso de estudio correspondiente a la relación entre el Departamento Ejecutivo de la ciudad de Azul (representante del Estado municipal) y los sindicatos de esta localidad. Se trata de una investigación en curso.

II. Marco conceptual

Alessandro Pizzorno (1991) diferenciaba tres tipos de intercambio en el marco de las relaciones laborales. El intercambio individual, donde el trabajador brinda su mano de obra a cambio de un salario o retribución. La negociación colectiva, donde el sindicato intercambia asegurar la producción a cambio de cierto control de la gestión. Y, finalmente, el mencionado intercambio político, que es la relación de negociación entre el sindicato y el Estado, donde el primero asegura el consenso social a cambio de beneficios que pueden estar directamente ligados a los trabajadores o ser beneficios directos para los dirigentes o para el sindicato como institución.

En este marco, y retomando una diferenciación realizada por Pizzorno (1973), nos permitimos diferenciar entre los beneficios laborales y los institucionales. Los primeros son producto de lo obtenido por el sindicato y por los trabajadores para el personal de uno o varios establecimientos. Nos referimos a indumentaria, mejores condiciones edilicias, más insumos, aumento salarial, etc. Con beneficios institucionales hacemos referencia a aquellos que impactan directamente en el sindicato (y puede que indirectamente en los trabajadores), como ser una categorización superior en el escalafón para algún dirigente, la presencia de algún dirigente en alguna lista electoral, la aprobación de un código de descuento para el sindicato, etc.

Por otro lado es necesario remarcar como típico del sector público en Argentina, la posibilidad de la presencia de más de un sindicato como representante del mismo personal. Esta competencia sindical se distingue de lo que sucede en al ámbito privado, donde un sólo sindicato posee las prerrogativas legales para negociar en nombre de todos los trabajadores del sector o rama.

Esta convivencia entre sindicatos conduce a una rivalidad no vista en el sector privado. El hecho de tener como interlocutor al Estado-empleador genera condiciones para la

lucha por obtener, de parte de éste, recursos de poder que lo puedan diferenciar de sus competidores y consolidarse como "el sindicato verdaderamente representativo".

A su vez, el gobierno suele apostar a la división entre las organizaciones; aunque su estrategia estará muy condicionada por su poder en determinado momento y las condiciones generales del intercambio. Estudiar las maniobras de los gobiernos es clave para entender su relación con los trabajadores y sus entidades representativas. En este contexto, los objetivos gubernamentales a largo o mediano plazo se mezclan permanentemente con las necesidades de la coyuntura cotidiana, lo que suele generar contradicciones significativas. Los sindicatos del sector estudian permanentemente los vaivenes de la política gubernamental y redefinen sus estrategias, al menos muchas de ellas, según el contexto político general, su desarrollo y el de los sindicatos rivales.

Esta necesidad de obtener el apoyo del Estado para consolidarse como la organización sindical mayoritaria conduce a una serie de medidas. Una de ellas tiene que ver con el permanente intento de generar reuniones informales y secretas con funcionarios políticos para negociar políticamente sobre las relaciones laborales y sobre el sindicato como institución. El carácter secreto se debe también a la presencia de sindicatos rivales, que luchan cotidianamente por conseguir acortar la distancia con el sindicato mayoritario o despegarse de los rezagados. Posicionarse como el interlocutor válido del gobierno asegura, al menos por un tiempo, la posibilidad de generar intercambios políticos favorables.

Ahora bien, el balance entre los beneficios laborales y los institucionales es una clave que debe poder manejar la organización gremial. La cúpula sindical necesita de sus representados para poder presionar al gobierno a la negociación. Sin embargo, un exceso de beneficios institucionales por sobre los laborales puede generar una "crisis de representación", como menciona Regini (1991). Esta crisis de representación es particularmente importante porque dejaría al sindicato precisamente sin sustento para forzar la negociación con el gobierno. Así, las organizaciones gremiales deben manejarse muy hábilmente entre los beneficios laborales –para dejar medianamente satisfecho al

personal– y los beneficios institucionales –para permitir al sindicato recuperar terreno o consolidar su posición–. Esta tensión puede ser difícil de manejar. Es justamente allí donde se percibe la capacidad de los líderes sindicales para sopesar estratégicamente las dos demandas típicas a las que deben responder.

Para indagar sobre estas cuestiones presentamos el caso de estudio.

III. Metodología

El estudio de caso resulta ser una estrategia excelente para indagar sobre cuestiones novedosas o aun no muy estudiadas, desde una perspectiva cualitativa. La complejidad que todo fenómeno social conlleva puede visualizarse a través de una indagación de este tipo y acercarse así, aún más, a la realidad concreta que interesa, a sus variaciones y a sus condicionamientos.

Desde hace unos años venimos desarrollando un trabajo de campo sobre este fenómeno del intercambio político en el sector público. En un principio nos dedicamos mayormente a entrevistar a informantes clave del mundo político y sindical de esta ciudad de 60.000 habitantes del centro de la provincia de Buenos Aires. La elección de este caso obedece principalmente al hecho de que su pequeño tamaño permite observar en profundidad la mayoría de las variables que se ponen en juego a la hora de las vinculaciones sindicatos-gobierno.

También desarrollamos entrevistas con dirigentes y exdirigentes de los tres sindicatos con actuación municipal en esta ciudad. A su vez, entrevistamos a exfuncionarios municipales con el fin de obtener una mirada desde la parte empleadora y estatal.

Principalmente llevamos a cabo, y aun continuamos, un trabajo intenso de relevamiento de material periodístico sobre estas relaciones, enfocándonos en el período de gobierno local de 2011 a 2015. Finalmente realizamos observación participante en las sedes gremiales de los tres sindicatos y en algunas reparticiones estatales.

IV. Análisis y discusión de datos

Cambio de gobierno

En el año 2011 asume José Inza como intendente de Azul, perteneciente al Frente para la Victoria (FpV). Se hacía cargo de la comuna después de 12 años de gobiernos radicales encabezados por el exintendente Omar Duclós. La victoria fue contundente, así como lo fue la de Cristina Kirchner a fines de 2011 con el 54% de los votos. A Inza lo acompañaba todo el peronismo azuleño y cerca de la mitad de la población, que veía con buenos ojos un cambio de orientación política, buscando también los imaginados beneficios de estar alineado políticamente con los gobiernos provincial y nacional.

Con respecto al actor sindical, Inza estableció rápidamente una alianza –al comienzo de la campaña proselitista– con el Sindicato de Trabajadores Municipales de Azul (STMA), desestimando un vínculo con el entonces Sindicato de Obreros y Empleados Municipales del Partido de Azul (SOEMPA), antiguo aliado del exintendente Duclós y sindicato mayoritario en ese momento.

Creemos que esta decisión se debió a varias cuestiones. En primer lugar, se debió al histórico perfil peronista del principal líder del STMA, cercano por tanto al flamante gobierno. En segundo lugar, el Ejecutivo tomó esta opción con el fin de desprenderse del SOEMPA, un sindicato muy ligado al intendente anterior incluso desde su mismo origen. Y en tercer lugar, con el propósito de intentar imponer y conducir los temas relativos a las relaciones laborales en la Municipalidad, dejando de lado al hasta entonces sindicato mayoritario y más poderoso.

Mapa sindical y situación previa

El STMA es el sindicato municipal histórico en Azul. Fue fundado en 1946, en el marco del primer peronismo, como muchos otros sindicatos municipales de la provincia de Buenos Aires. Actuó como único sindicato del sector hasta el año 2003.

En 2001 y 2002, denuncias de fraude realizadas al sindicato por parte de afiliados –con gran repercusión pública– generaron la desafiliación de un número muy considerable de adherentes y de un conjunto de cuadros medios. Estos últimos, con el apoyo del intendente de entonces Omar Duclós, constituyeron el SOEMPA, que empezó sus funciones formales en 2004. Muy rápidamente esta organización se consolidó como el sindicato mayoritario, producto del pase de afiliados del viejo sindicato y de nuevo cotizantes.

La relación del nuevo sindicato con el intendente Duclós fue muy buena. Se trataba de una alianza que claramente beneficiaba a ambos. Al exintendente le permitió relegar al STMA –único sindicato hasta entonces– con quien la relación era muy tensa y quien hasta ese entonces poseía un poder significativo capaz de enfrentar con dureza al gobierno; y a la nueva organización le permitiría rápidamente posicionarse como el interlocutor sindical de la municipalidad.

En este contexto, en 2003, también la Asociación Trabajadores del Estado Seccional Azul comienza a afiliar a empleado municipales, aunque lentamente.

Una alianza estratégica y una pregunta

La campaña electoral de 2011 le permitió al STMA intentar recuperar su lugar de privilegio, perdido hacía casi 10 años, a través de una alianza con el candidato peronista. Era su oportunidad para, a través del intercambio político, obtener los beneficios institucionales que le permitiesen recobrar terreno en su competencia con el SOEMPA e intentar recuperar su posición como sindicato mayoritario. Es lo que efectivamente pasó.

¿Cómo pudo este sindicato, empobrecido y deslegitimado socialmente por las denuncias, recuperarse y en pocos años desplazar al nuevo sindicato, posicionándose nuevamente como la principal organización sindical de Azul?

Algunas respuestas

Hay diversas variables a las que atender, como mencionamos más arriba.

Una clave tiene que ver con los recursos de poder del gobierno peronista. Si bien Inza asumió con un apoyo muy grande de la población y de todo el peronismo, sumado el del entonces sindicato minoritario STMA (con pocos recursos pero con un fuerte liderazgo), su poder se fue desvaneciendo rápidamente. Ya antes de asumir, una parte del peronismo increpó al intendente por la elección de su "equipo de trabajo", señalándole que muchos de sus funcionarios no eran "verdaderos peronistas" y que se trataba de oportunistas. También rápidamente perdió el apoyo de casi el conjunto de los concejales del FpV, que eran mayoría en el Consejo Deliberante. También surgieron rápidamente divisiones al interior del gobierno entre los seguidores de Inza y aquellos que acompañaban al contrincante de este último en la primaria, Hernán Bertellys (secretario de la nueva gestión).

A estos problemas debemos sumarle los relativos a lo estrictamente gremial. El SOEMPA no se hizo esperar y, con el objetivo de exigir una posición destacada en el nuevo mapa de poder y gobierno a un mes de la asunción del intendente, llevó a cabo el mayor despliegue de lucha de su corta historia. Con el acampe en el veredón municipal exigían al intendente un aumento salarial por encima del pretendido por el jefe comunal. Esta demanda tenía sus razones, ya que el sueldo promedio en ese entonces apenas alcanzaba el salario mínimo vital y móvil establecido a nivel nacional, y muchos empleados no llegaban siquiera a esa cifra. Pero la estrategia política también estaba a la vista. Así, intentaban forzar al nuevo gobierno a incorporarlos al intercambio político.

Esta contienda duró cerca de un mes y dio por resultado un Ejecutivo y un SOEMPA golpeados y debilitados. El único indirectamente beneficiado fue el STMA, que se mantuvo apartado del conflicto y envió mansajes de apoyo al gobierno de turno.

El intercambio político y una alianza despareja

De este modo, el poder con el que comenzó el gobierno de Inza rápidamente se diluyó y quedó el terreno preparado para el STMA y sus intenciones de recuperar el terreno perdido. Su estrategia en este marco fue la de presionar a un gobierno debilitado para

obtener beneficios institucionales y laborales que le permitiesen recuperar afiliados y fortalecer la institución.

Tanto los apoyos como las demandas al gobierno fueron claros. Frente a la primera interpelación realizada al intendente por parte del Consejo Deliberante –por la denuncia de irregularidades en la adjudicación a una empresa privada del pago de tasas municipales vencidas– el STMA estuvo respaldándolo fuertemente en la sala del Consejo. Con insultos y cánticos el sindicato enrareció la sesión en claro apoyo al jefe comunal, y su secretario general en voz alta incluso señaló de "traidores" a los concejales del FpV.

Quizá esta defensa de Inza fue la contrapartida del otorgamiento previo, en febrero de 2012, de la máxima categoría del escalafón municipal al secretario general del sindicato, seguido de un aumento por función del 50%; beneficios que habían sido retirados por el anterior intendente por no haber sido conseguidos en la instancia legar y formal correspondiente.

Pero con el correr de los meses este intercambio se fue transformando en una negociación política desigual, donde el sindicato lograba imponer sus condiciones, sea por el diálogo o por la acción directa. El gobierno tenía pocas alternativas. Debilitado, necesitaba al menos un aliado fuerte para poder gobernar sin tantos sobresaltos, aunque el precio fuera alto. Así es como continuó la relación hasta aproximadamente mayo de 2013. En ese momento el Departamento Ejecutivo cambió la estrategia con respecto a las organizaciones gremiales. En vez de negociar beneficios institucionales –especialmente con el nuevo sindicato mayoritario–, ahora intentaría brindar beneficios estrictamente laborales a los empleados, posicionándose así como empleador e intentando desdibujar su rol como principal actor político.

Este viraje enojó a los sindicatos. El intendente intentaba terminar con el intercambio político –sabiéndose débil en esa negociación– a través de complacer directamente a sus trabajadores con medidas laborales concretas (nueva indumentaria, nuevos vehículos, etc.). A ninguna de las organizaciones gremiales le servía esta estrategia, ya que los

beneficios directos para el personal no suelen poder atribuirse a un sindicato en particular debido a que los mismos se dirigen al conjunto de los empleados, mientras que los beneficios institucionales obtenidos por los sindicatos le permiten a éstos desarrollar políticas diferenciadas para con sus afiliados.

Así, en este contexto, comenzó a quebrarse de a poco la alianza entre el STMA y el gobierno. Las estrategias se contrapusieron: mientras el gobierno optó por la vía laboral, de satisfacción directa de las demandas del personal, los sindicatos (también el STMA) comenzaron una serie de ofensivas con el fin de forzar al intendente a la negociación ya no como empleador sino como poder público y como mayor tenedor de recursos políticos.

Estas estrategias encontradas tuvieron finalmente como consecuencia la victoria de los sindicatos, y principalmente del STMA. El gobierno debió retroceder y volver a su antigua alianza con este último. No pudo soportar la presión sindical que se transformó en presión social debido a los problemas que la acción gremial causó en la atención de pacientes en el único hospital de mayores de la ciudad, en el pago a término a sus acreedores por parte de empleados municipales por falta de cobro, en la circulación vehicular por el radio céntrico, etc. Así, el STMA volvió a imponer sus condiciones a partir de 2014.

Este ciclo se repetiría a comienzos de 2015, luego de la detención y puesta en prisión del secretario general del STMA por los hechos denunciados en 2001 y 2002. El gobierno aprovechó la decisión judicial contra la máxima autoridad del sindicato para, al menos, intentar endurecer su postura en las negociaciones cotidianas. Tampoco tuvo un buen resultado. El sindicato recuperó su fortaleza y organización muy prontamente, ahora encabezado por el hijo del máximo dirigente. Rápidamente, y gracias al gran apoyo de la federación de sindicatos municipales FeSiMuBo, pudo reestablecerse y seguir forzando las negociaciones en su provecho, aunque no por muchos meses más debido al fin del mandato del intendente Inza en diciembre de 2015.

V. Conclusiones

El intercambio político con el Estado no es privativo de los sindicatos del ámbito público. No obstante, las condiciones particulares de la relación laboral en el sector público conducen a una difícil diferenciación entre la negociación política y la negociación colectiva. En este sentido, los sindicatos tienden a asumir un rol de actores políticos en el marco de la política estatal. La dificultad, que se da en los hechos, para separar al Estado como empleador del Estado como poder político no hace más que generar una dinámica sindicato – Estado-patrón sumamente particular. A esto se suma, en Argentina, la posibilidad de competencia entre sindicatos en igualdad de condiciones legales, lo que conduce a una pelea por obtener, de parte del Estado, aquellos recursos que le permitirían a la organización lograr un avance con respecto a sus rivales. Así, el intercambio político de recursos institucionales es la clave para el desarrollo de los sindicatos, necesitando sin duda compensarlos con beneficios laborales para así evitar crisis de representación.

En el caso del STMA vemos cómo la pérdida de recursos de poder después de la crisis que sufrió en 2002 lo llevó a una situación de debilidad extrema, con la casa gremial rematada y muy pocos afiliados a partir de entonces (50 según declaraciones públicas recientes de un dirigente[1], frente a los 560 que tenía antes de las denuncias[2]). Sin embargo, a pesar de esto, se mantuvo una fuerte unidad de los dirigentes y cuadros medios que permanecieron en el sindicato, liderada por su secretario general.

Esto último le permitió –junto con el gran apoyo de FeSiMuBo– en principio sostenerse y luego ir recuperando terreno de a poco. La alianza con el nuevo gobierno peronista en 2011 fue la posibilidad de reconquistar su lugar después de casi una década de pérdida

[1] Nos referimos al discurso del secretario adjunto del STMA en el marco del acto de inauguración de la nueva sede sindical en 2017.

[2] Esta cifra fue otorgada por un dirigente del sindicato. La entrevista al sindicalista fue realizada por el estudiante Federico Rímoli Antunez en el marco de una Beca de Entrenamiento en Investigación otorgada por la Facultad de Derecho de la UNICEN, dirigido por Santiago Duhalde. Nuestro agradecimiento a Federico por brindarnos esta información.

del protagonismo a nivel local. Su objetivo estaba muy claro: reestablecer el intercambio político con el gobierno de turno con el fin de obtener recursos institucionales que lo refrotasen. Los logros fueron importantes y numerosos; al mismo tiempo el sindicato rival, el SOEMPA, comenzaba a decaer. Beneficios para sus dirigentes, presencia en listas electorales, obtención de beneficios laborales (antigüedad, recategorizaciones, etc.). El aumento en la afiliación fue contundente. En 2002, como mencionamos, el STMA contaba con 560 adherentes. Producto de la crisis llegó a tener sólo 50 afiliados en los años subsiguientes, pero en poco tiempo –y de manera abrupta– consiguió revertir la tendencia. En 2010 y 2011 ya contaba con 299, frente a los 363 en 2010 y 348 en 2011 del SOEMPA. En 2012 el STMA llegó a los 368 y el SOEMPA aumentó a 376. Al año siguiente pasó a 460 mientras que el sindicato rival bajó a 361. En 2014 se alejó aún más, llegó a los 632 afiliados, y el SOEMPA cayó a 333. Finalmente, en 2015, al final del mandato de Inza, el STMA contaba con 714 afiliados y el SOEMPA seguía cayendo (poseía entonces 323 cotizantes). ATE también creció fuertemente en ese período, pero partió de un número muy bajo: pasó de sólo 11 afiliados municipales en 2010 a 205 en 2015[3].

El intercambio político conseguido esos años, producto de la habilidad para aliarse con el flamante gobierno, resultó clave para la reversión de la tendencia y el fortalecimiento del STMA como institución. La consecución de beneficios institucionales, además de los estrictamente laborales, fue la clave para el reposicionamiento del sindicato como la organización gremial mayoritaria y como el verdadero interlocutor sindical del gobierno en los asuntos laborales municipales.

[3] Estos datos, de 2010 a 2017, fueron brindados por la Subdirección de Gestión de Sueldos de la Municipalidad de Azul al estudiante Federico Rímoli Antunez en el marco de la Beca mencionada anteriormente. Nuevamente agradecemos a Federico por ofrecernos estas cifras.

VI. Bibliografía

Ferner, Anthony (1990) *El Estado y las relaciones laborales en la empresa pública. Un estudio comparado de Renfe y British Railways*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Pizzorno, Alessandro (1973) "Los sindicatos y la acción política", en AAVV, *Economía y política en la acción sindical*, Córdoba, Cuadernos de Pasado y Presente.

Pizzorno, Alessandro (1991) "Intercambio político e identidad colectiva en el conflicto laboral", en Crouch, C. y Pizzorno, A. (comps.) *El resurgimiento del conflicto de clases en Europa Occidental a partir de 1968, Vol. II*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Regini, Marino (1991) "Las condiciones para el intercambio político. Ascenso y decadencia de la concertación en Italia y Gran Bretaña", en J. H. Goldthorpe (comp.) *Orden y conflicto en el capitalismo contemporáneo. Estudios sobre economía política en los países de Europa Occidental*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.