

Santiago Duhalde

(CONICET / CIEP-UNICEN)

ds@der.unicen.edu.ar

La intervención del Estado empleador en la competencia sindical del sector público.

Estrategias y consecuencias

Introducción

En Argentina, las relaciones entre los sindicatos y los empleadores en el sector público presentan ciertas particularidades, generalmente poco indagadas por los estudios sindicales. Un rasgo singular de la vinculación entre estos actores está dado por la posibilidad de pluralidad sindical en dicho ámbito, o –para ser más exactos– de pluralidad de personerías gremiales (Cremonte, 2012).

En este sector nos encontramos con una efectiva competencia sindical. Con esto queremos decir que, allí, las entidades gremiales que representan a los mismos trabajadores suelen disponer de los mismos recursos institucionales y, en ese sentido, realizan sus tareas en igualdad formal. Esto no es algo presente en el sector privado, condicionado, todavía fuertemente, por el modelo de unicidad promocionada.

Teniendo en cuenta lo anterior, sostenemos que el Estado en Argentina cumple una función clave en el desenvolvimiento de la competencia sindical en el sector público. Entendemos que éste ejerce gran influencia en la conformación del espacio intersindical presente en estos ámbitos. El doble papel de empleador y poder político lo habilita a desarrollar una serie de estrategias que influyen, en algunos casos fuertemente, en la reconfiguración o consolidación del entramado sindical allí presente, interviniendo así directamente en la competencia sindical. El apoyo y, muchas veces, el incentivo a la creación de nuevos sindicatos del sector; la decisión de “integrar” a uno de los sindicatos en una suerte de cogestión del personal estatal –o la inclusión de dirigentes sindicales en puestos políticos–; la firma de convenios y el otorgamiento de códigos de descuento a sólo uno de ellos; son algunas de las prácticas estatales de injerencia en el entramado sindical del sector. Sus



consecuencias, por ejemplo en términos de evolución de la afiliación sindical por entidad gremial, son notorias.

Podría decirse que estas prácticas pueden ser también llevadas a cabo por los empleadores privados frente a sindicatos de su sector, pero recordemos que en Argentina la pluralidad sindical en igualdad formal es allí prácticamente inexistente y, en ese sentido, no se observa este tipo de injerencia ligada a la competencia. Además, lo más significativo de lo que ocurre en el sector público es, justamente, que es el Estado en tanto poder político, y no en tanto empleador, el que realiza estas acciones. Se trata de un actor que, en muchos casos, establece las reglas de juego laborales y posee un categórico poder de decisión y de ejecución.

En esta ponencia pretendemos desarrollar un razonamiento de orden teórico-conceptual sobre esta cuestión, involucrando en la reflexión a lo acontecido en la instancia del Estado municipal. Tomaremos en cuenta un caso de estudio en este nivel administrativo y destacaremos ciertas regularidades en las acciones y estrategias de los actores involucrados.

El intercambio político

La relación entre los sindicatos del sector público y el Estado como empleador suele correrse rápidamente a un nivel de discusión y negociación política. Al respecto, lo crucial está dado por la especificidad del trabajo en este ámbito.

A diferencia de lo acontecido en el sector privado –y, de alguna manera, en las empresas del Estado– las relaciones laborales en el sector público no suponen una relación capital-trabajo. Así, los resultados económicos no son el objetivo primordial de la actividad. Aquí lo que prima es la administración y el servicio público: un objetivo social. Esta diferencia es fundamental para conducir la actividad sindical del sector a un plano político, de manera directa.

Como señala Diana Menéndez (2007), las demandas –y principalmente los conflictos– que los trabajadores y sindicatos estatales desarrollan frente al Estado empleador repercuten inevitablemente en el Estado en tanto poder político. Desarrollar medidas de acción directa en este ámbito es poner en tela de juicio la capacidad del gobierno en tanto administrador y prestador de servicios sociales. Tal como sostiene Pizzorno (1991), el intercambio con el Estado se consigue cuando el sindicato logra amenazar el orden público o el consenso social en determinada comunidad. Esto último es válido para cualquier organización gremial, del



ámbito que sea, pero en el caso del sector público esto se ve incrementado. Aquí cualquier tipo de acción conflictiva afecta al gobierno de turno, y puede infringirle un daño político.

Pizzorno (1991) distingue tres tipos de intercambio en el ámbito laboral. El intercambio individual, entre un trabajador y un empleador, donde el poder del primero se ve restringido. Un segundo intercambio, la negociación colectiva entre un sindicato y un empleador, donde lo que se cambia es cierto grado de cogestión de la empresa por regularidad en la producción, y donde la amenaza es el paro y sus consecuencias económicas. Por último, el intercambio político, donde la relación pasa a ser del sindicato con el Estado, y donde se trueca orden social por beneficios profesionales y organizacionales.

En el caso particular del sindicalismo del sector estatal, parar la producción (o, deberíamos decir, la administración) no significa un perjuicio económico para el Estado empleador sino un perjuicio político para el Estado en tanto poder público. Parar la administración es mostrar a la comunidad una falla por parte del gobierno de turno. El costo político que esto puede ocasionar suele conducir al Estado a negociar con los sindicatos del sector. Ahora bien, esa negociación puede ser de dos tipos. Puede ser una negociación colectiva formal que tiene como principal propósito discutir demandas profesionales de los trabajadores, o puede ser un intercambio político informal que tiene como principal propósito obtener beneficios organizacionales para los sindicatos. Obviamente ambos tipos se complementan.

Como conclusión podríamos decir que en el ámbito público la negociación colectiva puede transformarse rápidamente en intercambio político. Esta es una diferencia clave con respecto al sector privado.

Beneficios organizacionales y competencia sindical

Como todas las organizaciones, los sindicatos suelen demandar dos tipos de beneficios (Ross, 1948: 23-24) que generalmente se encuentran sumamente relacionados, lo que no implica la imposibilidad de su diferenciación. Nos referimos a los beneficios profesionales, aquellos que el sindicato consigue para satisfacción directa de los trabajadores del sector (aumento salarial, mejoramiento de las condiciones de trabajo, etc.), y a los beneficios organizacionales, aquellos que favorecen al sindicato en cuestión (a través de su inclusión en



la cogestión del personal, la habilitación de códigos de descuento, la obtención de concesiones, etc.).

En Argentina rige el principio *erga omnes* por el cual los beneficios profesionales conseguidos por un sindicato implican a la totalidad de los trabajadores del sector que representa, aun a aquellos no afiliados. Ocurre lo mismo en el sector público, pero la competencia sindical que allí encontramos genera una dinámica diferente de cara a la búsqueda de beneficios.

Nosotros sostenemos que los sindicatos del sector público privilegian la consecución de beneficios organizacionales, más que de beneficios profesionales. Y esto se debe a que la forma más efectiva de diferenciarse de los sindicatos rivales, crecer y consolidarse, es reforzándose como organización más que consiguiendo beneficios generales al conjunto de los trabajadores. Esto tiene que ver con el hecho de que la consecución de reivindicaciones profesionales no alcanza exclusivamente a sus afiliados, y los trabajadores no suelen otorgar tanto rédito al sindicato que efectivamente consiguió los beneficios. A esto se suma el hecho de que, a su vez, los otros sindicatos pueden incluirse en el logro.

En cambio, los beneficios organizacionales hacen a la fortaleza del sindicato en sí mismo, tanto en términos económicos como políticos. Esto le permite brindar a sus afiliados, de manera exclusiva, incentivos selectivos, que pueden ir desde asistencia jurídica, ascensos y estabilidad laboral hasta la posibilidad de obtener una vivienda financiada. Esto dinamiza la afiliación sindical.

El horse trade como práctica recurrente

Ahora bien, los recursos organizacionales obtenidos no son el tipo de beneficio que habitualmente se obtiene en las mesas formales de negociación colectiva. Allí se suelen negociar beneficios profesionales para todos los trabajadores. Los beneficios organizacionales suelen obtenerse en reuniones informales, privadas y, muchas veces, con la exclusión de los sindicatos rivales. Este tipo de negociación es conocido en el mundo anglosajón como *horse trade*. El diccionario Merriam-Webster lo define así: “Un acuerdo



ingenioso y a menudo secreto hecho por personas poderosas que generalmente están tratando de obtener una ventaja sobre los demás”¹.

En este sentido, la negociación colectiva suele devenir intercambio político cuando el Estado ve amenazado el orden social y entiende que la negociación informal es la vía de solución más eficaz. La amenaza al consenso social es algo que a menudo intentan generar los sindicatos del sector, con el objetivo de obtener por parte del Estado beneficios organizacionales. Como estos beneficios son clave para intentar crecer –y, a su vez, minimizar (o apartar) a los adversarios–, la generación de conflictos en la administración pública (hospitales, dependencias administrativas, etc.), o mayormente su amenaza, es recurrente. El fin último es forzar al Estado a negociar, ya no como empleador en una negociación colectiva, sino como gobierno en un intercambio político.²

Los beneficios organizacionales son acordados entonces mayormente en instancias informales y privadas, lugar privilegiado para el intercambio político y, en el caso del sector público, para la injerencia del Estado en el proceso de competencia sindical. En ocasiones, las negociaciones informales son ratificadas en instancias formales de negociación colectiva. Esta maniobra puede ser denunciada por los sindicatos rivales como connivencia o colusión, y pueden recurrir a movilizaciones y a la publicidad del *horse trade* para intentar poner un límite a esa práctica y, en algunos casos, para intentar ingresar en el intercambio político.³

La intervención del Estado

Esta instancia de *horse trade* se transforma en un espacio de desarrollo de alianzas de gobernabilidad. Es en este espacio donde el Estado, a través del gobierno de turno, interviene directamente en el mapa sindical del sector. Las decisiones que aquí se toman dependen de varios factores estructurales y coyunturales. Entre los factores coyunturales, los recursos de

¹ La traducción es nuestra.

² En este sentido, suele haber una mayor competencia sindical por conseguir afiliados en ámbitos del Estado que, al decir de Womack (2007), son más estratégicos. Nos referimos a aquellas reparticiones en donde un paro u otra medida de fuerza genera un desorden significativo en la comunidad y un daño político al gobierno. Nos referimos, por ejemplo, a servicios como el de salud.

³ Según Pawlenko (2006), la competencia sindical protege a los trabajadores de la connivencia entre sindicato y empleador, debido al control que ejercerían las organizaciones gremiales rivales, lo que no sucedería en caso de monopolio sindical.



poder de cada sindicato y del gobierno resultan fundamentales. También, sin duda, los contextos estructurales del intercambio: sociales, políticos y económicos.

Por lo general el gobierno busca aliarse con el sindicato mayoritario, aquel que puede contener a las bases y que posee más representantes en las instancias de negociación formal. También puede optar por un sindicato en ascenso, si apuesta a su desarrollo a partir de la construcción de una alianza, con el fin de dejar de lado al sindicato mayoritario que quizá detenta demasiado poder –aunque esta última opción conlleva evidentemente más riesgos–.

Para consolidar a un sindicato es clave que el gobierno le brinde recursos que lo distinguan de las otras entidades rivales, permitiéndole otorgar beneficios exclusivos a sus afiliados. La apertura para influir en las políticas de personal, la aprobación de códigos de descuento, la cesión de propiedades comunales con fines de servicio a afiliados, etc., son iniciativas clave para permitir el fortalecimiento de un sindicato en particular en detrimento de los demás.

A su vez, las nuevas posibilidades que un sindicato puede brindar a sus adherentes hacen que el “mercado de afiliados” se dinamice. Una mayor cantidad de cotizantes –ya sea por aquellos que llegaron desde otra organización gremial o por flamantes afiliados– refuerza al sindicato en cuestión y le brinda más poder a la hora de la negociación con el Estado. En este sentido, se abre un dilema para el gobierno, que tiene que ver con la necesidad de reforzar a un sindicato aliado para contener los conflictos y evitar daños políticos, pero a su vez este reforzamiento puede ser utilizado por el sindicato para presionar más fuertemente en el futuro y obtener del gobierno beneficios organizacionales y profesionales más importantes. Pero es un riesgo que se suele correr.⁴

El Estado es entonces un elemento clave para pensar la competencia sindical en el sector público dado que, si bien como empleador sus decisiones dificultan privilegiar a un sindicato en particular, en cuanto poder político puede brindar ventajas para el desarrollo superior de uno de ellos. Así, los sucesivos gobiernos se ven tentados a intervenir en el campo sindical con el objetivo de generar las mejores condiciones para el normal desarrollo de sus

⁴ Mucha de la literatura sobre el tema señala que la competencia debilita el poder sindical. Esto puede ser cierto pero, en principio, en términos abstractos. Ya que no significa que los sindicatos en competencia no puedan obtener beneficios por parte del empleador. Todo dependerá del reparto de recursos de poder en un contexto determinado. Con esto queremos decir que, en los intercambios políticos en el sector público, el gobierno no necesariamente suele beneficiarse en mayor medida. Al respecto puede verse Duhalde (2016).



políticas. A menudo la opción que toman es, teniendo en cuenta los recursos de poder propios y los de las entidades gremiales, la de dividir a los sindicatos aliándose con la organización mayoritaria o con la más dialoguista. Recordemos que cualquier conflicto abierto en el ámbito público habilita a la comunidad en general a opinar e intervenir en el mismo, lo que puede dañar políticamente al gobierno (Diana Menéndez, 2007). En este sentido, el gobierno necesita controlar a la masa del personal estatal y es por lo que suele intervenir en la competencia sindical.

La competencia sindical en el Estado municipal: un estudio de caso

El fin del dominio monopólico

Desde la década de 1940 y hasta el año 2003 el Sindicato de Trabajadores Municipales de Azul (STMA) fue el único sindicato representante de los trabajadores municipales de esa ciudad. El último cambio substancial de la Comisión Directiva fue en el año 1991, y en su conformación tuvo mucha influencia el por entonces intendente de la ciudad Rubén César De Paula. El anterior secretario general del sindicato fue desplazado y el jefe comunal buscó personas afines con las cuales poder reconstruir la entidad gremial y establecer a sus autoridades como interlocutores válidos en representación de los trabajadores.

Esta nueva Comisión Directiva, encabezada ahora por un nuevo secretario general, logró obtener a través de los años un poder considerable para el sindicato. En términos económicos contaba con una sede central propia, poseía una mutual y otorgaba créditos a sus afiliados. En términos políticos, la relación con los gobiernos de distinto signo era buena. Y en términos asociativos, el sindicato se encontraba unido bajo la égida de su principal dirigente, quien poseía un estilo de liderazgo centralista.

Pero este panorama comenzó a cambiar a partir del año 2000. Un nuevo gobierno, asumido en diciembre de 1999, liderado por Omar Duclós, intentó desde un principio, aunque sin confrontar abiertamente, restar poder a un sindicato por entonces muy fuerte. Esto trajo aparejado confrontaciones entre ambos actores. Sin embargo, el elemento crucial que disparó la transformación de la situación sindical fue la serie de denuncias que a partir de 2001 y 2002 comenzaron a realizarse contra el secretario general del STMA por defraudación a sus afiliados. Resulta que la entidad gremial pedía a sus adherentes que soliciten préstamos a bancos y financieras, cuyos montos eran luego entregados al sindicato, prometiendo este



último pagarlos en su lugar. Pero en esos años la deuda fue imposible de asumir y los bancos y financieras comenzaron a embargar parte de los sueldos de los afiliados.

Estos hechos significaron una enorme crisis para el sindicato. El intendente aprovechó ese momento para acelerar su ofensiva contra al sindicato, beneficiándose de su pérdida de legitimidad no sólo frente a los trabajadores municipales sino frente a la comunidad. En términos económicos, el STMA quedó en ruinas y hasta fue rematado el edificio de su sede central. En términos asociativos, un conjunto significativo de afiliados y cuadros medios, con la venia y ayuda del intendente, constituyeron un sindicato rival, el Sindicato de Obreros y Empleados Municipales del Partido de Azul (SOEMPA) que comenzó a funcionar en 2004. También aprovechando la situación, la Asociación Trabajadores del Estado (ATE) Seccional Azul, que ya representaba trabajadores nacionales y provinciales en la ciudad, comenzó en 2003 a afiliarse a personal municipal.

Esto generó un reacomodamiento del mapa sindical. El STMA, que en 2002 tenía cerca de 560 afiliados, pasó al poco tiempo a tener cerca de 50. En cambio, el SOEMPA un año después de creado ya tenía 550 adherentes. ATE, ese mismo año 2005, contaba con 60 afiliados municipales.

La rivalidad sindical

Este nuevo sindicato, el SOEMPA, pasó a ser el sindicato de referencia para el intendente Duclós, que llevaría a cabo tres mandatos como jefe comunal, desde 1999 a 2011. El STMA quedó relegado, sobre todo políticamente. Ya no era recibido por el Departamento Ejecutivo, aprovechando este último –como mencionamos– el descrédito social del principal dirigente para tomar esa decisión. A su vez, el intendente le retiró por decreto la categoría 1 y un adicional por funciones al secretario general del STMA; llegó a acordar con el SOEMPA una cesión de tierras para construir un centro recreativo del sindicato; y, según delegados y empleados entrevistados, en esos años el gobierno privilegió los ascensos y recategorizaciones de los afiliados a esta nueva entidad gremial.

Esta situación se mantuvo hasta el final del mandato de Duclós, aunque durante su último gobierno el STMA comenzó lentamente a recuperar terreno, consiguiendo nuevos afiliados y logrando alquilar un local como sede sindical. A su vez, el SOEMPA fue



acumulando disputas internas que provocaron divisiones y la salida de afiliados y de cuadros importantes.

Sin embargo, el verdadero nuevo giro de reversión de la situación sindical comenzó en 2011, en el marco de las elecciones a intendente. En ese entonces, el candidato por el Frente para la Victoria (FpV), José Inza, decidió aliarse con el STMA que, como dijimos, comenzaba de a poco a retomar el terreno perdido sin ser aun el sindicato mayoritario. Mientras tanto el SOEMPA continuaba aliado a Duclós y a su delfín político.

Finalmente, las elecciones lo dieron por ganador a Inza, con lo cual el panorama sindical volvió a cambiar. De este modo, el SOEMPA continuó lentamente en caída, a pesar de sus grandes esfuerzos por ser reconocido y por ingresar al intercambio político con el nuevo gobierno.⁵ La presión la llevó a cabo a través de extendidos paros con acampe en el veredón municipal y denuncias públicas a funcionarios del nuevo gobierno.⁶ Finalmente, Inza nunca formalizó la sesión de tierras para un centro recreativo del sindicato. Y, a su vez, dejó de ser privilegiado en los ámbitos de recategorización y ascensos.

El viejo STMA tomó su lugar. Comenzó a tener injerencia en la política de personal municipal, en los ingresos y en las afiliaciones. Asimismo, un dirigente del STMA fue incluido como candidato por el FpV en las elecciones legislativas de 2013. Y el nuevo gobierno le devolvió a su secretario general la categoría y el adicional por funciones eliminados por el intendente anterior. Estas prerrogativas, entre otras, le permitieron al STMA desarrollar en los últimos años, por ejemplo, un proyecto de construcción de un barrio para sus afiliados, cierta preeminencia en el pase a planta permanente para sus adherentes, y en 2016 la firma, en exclusividad, del primer convenio colectivo de trabajo para los municipales

⁵ A pesar de las disputas con los sindicatos rivales, en cuanto a las negociaciones salariales anuales el SOEMPA solía y suele acordar estrategias conjuntas con las otras dos organizaciones gremiales para encarar la negociación con el Estado empleador. He aquí la diferencia entre la negociación colectiva y el intercambio político, y su importancia y función para estos sindicatos.

⁶ Cierta literatura –por ejemplo, Pérez Trujillo (2015)– entiende que a mayor grado de competencia sindical mayor conflictividad. Si bien no hemos llevado a cabo un análisis completo de la conflictividad durante todos los años contemplados –que pronto realizaremos–, podemos decir que, en rasgos generales, la tesis es plausible para el caso del sindicalismo municipal azulero. De hecho, antes de 2004 (año de ruptura del monopolio de representación) eran pocos los conflictos abiertos con el Estado. Sin embargo, durante el período en el cual el SOEMPA y el STMA mantuvieron un número similar de afiliados, entre 2011 y 2013, encontramos una etapa marcada por la conflictividad. Ésta tenía que ver principalmente con los intentos del SOEMPA, en definitiva infructuosos, de reingresar al intercambio político con el gobierno de turno, luego de que su aliado hubiera perdido las elecciones en 2011. Desde hace unos años la conflictividad volvió a bajar y coincide con el dominio cada vez más notorio del STMA.



de la ciudad. Esto tuvo nuevamente consecuencias a nivel de la afiliación y se revirtió significativamente la tendencia previa, como puede verse en la Tabla 1.

Tabla 1: Cantidad de afiliados por sindicato y total (2010-2017)

Año	STMA	SOEMPA	ATE	TOTAL
2010	299	363	11	673
2011	299	348	98	745
2012	368	376	99	843
2013	460	361	138	959
2014	632	333	134	1099
2015	714	323	205	1242
2016	820	259	193	1272
2017	881	210	202	1293

Fuente: elaboración propia en base a datos otorgados por la Municipalidad de Azul.

Hoy: hacia una nueva situación monopólica

Esta tendencia reciente en la afiliación continuó en el marco de un nuevo gobierno municipal, encabezado por Hernán Bertelley, que ganó las elecciones en 2015 representando



al FpV pero que al poco tiempo decidió volcarse a Cambiemos. Este cambio de signo político no implicó ningún sobresalto en el campo sindical municipal. En este caso, y contra la teoría partidista que propone Murillo (2000), no se verifica una colaboración entre sindicatos y partidos políticos a partir de una lealtad previa. La decisión del gobierno de Bertelley fue continuar con la misma situación sindical con la que se encontró, privilegiando al sindicato mayoritario y relegando a sus dos rivales. Esto no hizo más que reforzar al STMA.

La diferencia en afiliación se hizo tan amplia en los dos últimos años que este sindicato comenzó a plantear públicamente –con el fin de anular a los sindicatos rivales– que, según la nueva ley provincial de negociaciones colectivas en el ámbito municipal, ni el SOEMPA ni ATE estarían en condiciones de participar de las negociaciones colectivas. Esto se debe a que en 2018 ambas organizaciones gremiales no parecían cumplir con el mínimo de afiliación que exige la norma: poseer un 10% de adherentes sobre el total de empleados municipales. Esta circunstancia nos permite señalar que el término “competencia sindical” no implica exclusivamente una característica numérica –la coexistencia de distintas organizaciones gremiales en un mismo ámbito de representación–, sino que entraña a su vez la posibilidad efectiva de disputa de poder entre ellas. En ese sentido, rescatamos la definición de Galenson, que acentúa el carácter activo de la competencia:

El sindicalismo rival [rival unionism] es la coexistencia de dos o más organizaciones laborales no relacionadas *que compiten activamente* por el control de los trabajadores empleados o el trabajo habitualmente realizado dentro de un oficio u ocupación en particular (Galenson, 1940, citado en Pawlenko, 2006: 651).⁷

Si la diferencia de afiliación y de poder entre los sindicatos es tan marcada, deberíamos pensar si de lo que se trata es de una escena de competencia sindical o más bien una situación de simple pluralidad sindical. En el caso del sindicalismo municipal azuleño, la debilidad que comienzan a tener los otros dos sindicatos –especialmente el SOEMPA, que supo ser mayoritario– anuncia la posibilidad de un retorno de hecho a las condiciones previas a 2003, cuando el STMA era la única organización gremial del sector. Si, como comentamos, en aquel año el gobierno fomentó la competencia sindical al impulsar la creación de una

⁷ La traducción y las cursivas son nuestras.



nueva organización, ahora parece que el actual gobierno facilita el retorno al monopolio perdido.⁸

Conclusión

En este trabajo nos centramos en la dimensión política de la competencia sindical en el ámbito público. Así, señalamos las especificidades de la relación sindicato-Estado en este sector, rescatando la particularidad que surge del doble rol del Estado (en tanto empleador y poder político) y sus consecuencias en términos de politización de las relaciones laborales. También mostramos la particularidad de la competencia sindical en este ámbito y, en ese marco, la incidencia del Estado en las disputas intersindicales con fines políticos.

Podríamos decir que en el ámbito público la acción del Estado es clave para entender los procesos de competencia y de transición en el dominio de uno u otro sindicato. Su intervención resulta sustancial para llevar a cabo ciertos cambios en la situación sindical del sector, así como también para su permanencia y consolidación. En este sentido, los estudios sobre las relaciones laborales y las relaciones sindicato-empleador en el sector público argentino deberían tener en cuenta las siguientes particularidades: la especificidad del intercambio político en este ámbito, la posibilidad de competencia sindical y, principalmente, la intrincada vinculación entre ambas.

Referencias bibliográficas

- Cremonese, M. (2012) “Pluralidad de personerías gremiales en el sector público de Argentina”, Red Euro-Latinoamericana de Análisis sobre Trabajo y Sindicalismo. Recuperado de: <http://www.relats.org/derecho.html>.
- Diana Menéndez, N. (2007) *La representación sindical en el Estado: los casos de la Asociación de Trabajadores del Estado (ATE) y la Unión del Personal Civil de la*

⁸ Este caso parece contradecir la tesis, sostenida desde una perspectiva económica liberal (Pawlenko, 2006), que afirma que la competencia sindical produce un crecimiento de la afiliación. Lo contrario a esta afirmación puede verse si tenemos en cuenta la etapa 2010-2017, donde se pasa de una competencia real –durante el período de relevo 2010-2013– a un dominio exclusivo del STMA. Estos son los porcentajes del personal afiliado a algún sindicato sobre el total de trabajadores de la Municipalidad de Azul. Año 2010 = 47,69%; 2011 = 50,16%; 2012 = 54,17%; 2013 = 52,49%; 2014 = 58,48%; 2015 = 67,24%; 2016 = 68,75%; 2017 = 70,61%. Como puede verse, la afiliación se dispara a partir del año 2014, cuando el dominio del STMA comienza a ser muy marcado.



ISBN 978-987-544-895-7

- Nación (UPCN)*, Tesis de Maestría, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, mimeo.
- Duhalde, S. (2016) “Un intercambio político desigual. La relación gobierno-sindicato en el sector público, Azul 2011-2015”, *Actas del VIII Congreso Latinoamericano de Estudios del Trabajo*, Buenos Aires: Asociación Latinoamericana de Estudios del Trabajo (ALAST).
- Galenson, W. (1940) *Rival Unionism in the United States*, New York: American Council on Public Affairs.
- Murillo, V. (2000) “Del populismo al neoliberalismo: sindicatos y reformas de mercado en América Latina”, *Desarrollo Económico*, Vol. 40, N° 158.
- Pawlenko, K. (2006) “Reevaluating Inter-Union Competition: A Proposal to Resurrect Rival Unionism”, *University of Pennsylvania Journal of Labor and Employment Law*, Vol. 8, N° 3.
- Pérez Trujillo, M. (2015) *Los efectos de la competencia sindical sobre el incremento salarial pactado en la negociación colectiva española*, Tesis de Doctorado, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Autónoma de Madrid, mimeo.
- Pizzorno, A. (1991) “Intercambio político e identidad colectiva en el conflicto laboral”, en C. Crouch y A. Pizzorno (comps.) *El resurgimiento del conflicto de clases en Europa Occidental a partir de 1968, Vol. II*, Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Ross, A. (1948) *Trade Union Wage Policy*, Berkeley y Los Angeles: University of California Press.
- Womack, J. (2007) *Posición estratégica y fuerza obrera*, Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.