

Documentos de Jóvenes Investigadores

n° 23

---

**La organización gremial de los  
trabajadores del subterráneo de  
Buenos Aires y su resistencia a la  
ofensiva de la concesionaria sobre la  
fuerza de trabajo (1994-2001)**

---

**Jorge Cresto**



INSTITUTO DE INVESTIGACIONES GINO GERMANI  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES  
ARGENTINA

**Los DOCUMENTOS DE JÓVENES INVESTIGADORES son elaboraciones de becarios o auxiliares del Instituto. Previo a su publicación, estos documentos son evaluados por dos especialistas en el tema.**

**ISBN: 978-950-29-1245-5**

**Fecha: Noviembre 2010**

**Instituto de Investigaciones Gino Germani  
Facultad de Ciencias Sociales. UBA  
Uriburu 950, 6° piso  
(C1114AAB) Buenos Aires. Argentina  
Teléfono: (5411) 4508-3815; Fax: (5411) 4508-3822  
e-mail: iigg@mail.fsoc.uba.ar  
Centro de Documentación e Información  
e-mail: cdi@sociales.uba.ar  
<http://www.iigg.sociales.uba.ar>**

## **Resumen**

La Argentina experimentó desde comienzos de la década del 90 una serie de transformaciones estructurales orientadas a concretar una transferencia de recursos desde el trabajo hacia el capital y desde las pequeñas y medianas empresas a las de mayor tamaño. Como parte de ese proceso de cambios, se privatizaron las empresas de propiedad estatal, entre las que se incluyó la privatización de la prestación del servicio de transporte subterráneo de pasajeros de Buenos Aires.

El inicio de la concesión en los subtes a cargo de la empresa privada, Metrovías, en enero de 1994, estuvo acompañado de una serie de transformaciones en las condiciones de trabajo, salario y en las formas de contratación dirigidas a maximizar los grados de explotación de la fuerza de trabajo, a saber: incremento de la jornada de trabajo en dos horas, reducción salarial, tercerización de determinadas funciones a otras empresas e intensificación del ritmo de trabajo, entre otras. Sin embargo, los intentos por maximizar los grados de explotación de la fuerza de trabajo no se detuvieron en los inicios de la concesión, sino que, por el contrario, se mantuvieron durante los años siguientes acompañados de una política de fuerte control de la fuerza laboral. En paralelo, los trabajadores empezaron a organizarse en el ámbito laboral y a desarrollar un conjunto de acciones de resistencia frente a la ofensiva de la empresa, logrando –en varias oportunidades– establecer un límite a la voluntad de la concesionaria.

El objetivo del presente trabajo es dar cuenta del proceso de organización de esta fracción de asalariados en el espacio de trabajo y de las principales luchas desarrolladas por los mismos frente a la concesionaria en la dirección de establecer límites a la ofensiva empresaria implementada sobre sí en el período 1994-2001.

## **Palabras clave**

Ofensiva neoliberal, conflictos laborales, estrategia obrera

## **Abstract**

Argentina has experienced since the early 90s a series of structural changes oriented to arrange a transfer of resources from labor to capital and from small and medium enterprises to larger ones. As part of that process, the companies owned by the state were privatized, among which included the privatization of the Buenos Aires subway.

The beginning of the concession in the subway by private enterprise, Metrovías, in January 1994, was accompanied by a series of changes in working conditions, wages and labor relations designed to maximize the degree of exploitation of the workforce, namely increased working time in two hours, wage cuts, outsourcing of certain functions to other companies and enhancing the pace of work, among others. However, attempts to maximize the degree of exploitation of the labor force did not stop at the beginning of the concession, but on the contrary, were maintained over the years accompanied by a policy of tight control of the labor force. In parallel, the workers began to organize in the workplace and develop a set of actions of resistance against the offensive of the company, achieving, on several occasions set a limit to the will of the dealership.

The aim of this paper is to explain the process of organizing the fraction of employees in the work space and major struggles developed by them against the dealership in the direction of the offensive set limits on other business implemented in 1994-2001.

## **Key words**

Neoliberal offensive, labour conflicts, workers strategy

### **Antecedentes del autor**

Doctor en Ciencias Sociales (UBA), becario posdoctoral CONICET, Instituto de Investigaciones Gino Germani (Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires) y docente de la Carrera de Sociología (FCS-UBA). Correo electrónico: [jorge\\_cresto@hotmail.com](mailto:jorge_cresto@hotmail.com)

## Contenido

Introducción	1
El surgimiento del activismo y la conformación del primer cuerpo de delegados	3
El surgimiento de las agrupaciones	13
La primera acción colectiva ante los despidos	21
Metrovías profundiza su política de flexibilización laboral	22
El primer paro total del servicio	25
Repetir el método: un nuevo paro del servicio	28
Nueva estrategia de la empresa sobre la fuerza de trabajo	29
Las nuevas demandas de los trabajadores	33
Un paro que produce fisuras en la fuerza social de los trabajadores	36
La iniciativa de eliminar los puestos de guarda en la B	40
Conclusión	42
Bibliografía	45

“La situación de tanta presión de la empresa fue generando un malestar muy importante entre los compañeros, y los compañeros en vez de resignarse tenían mucho malestar, tenían mucha bronca, tenían una radicalización muy importante”.

(ex delegado sindical en Metrovías)

## Introducción

Desde 2002, los trabajadores del subterráneo de Buenos Aires mantuvieron una serie de luchas contra la empresa concesionaria del servicio a partir de las cuales lograron revertir las principales formas de explotación de su fuerza de trabajo<sup>1</sup> instaladas en los inicios de la concesión.<sup>2</sup> Desde ese entonces, esta fracción de asalariados logró una reducción de la jornada de trabajo en dos horas, numerosos incrementos salariales y desmontó la política de subcontratación de fuerza de trabajo, entre otras cuestiones.

En este proceso, el cuerpo de delegados se configuró como la conducción indiscutida de la fuerza de los trabajadores en las luchas por conseguir mejores condiciones laborales, salariales y formas de contratación, especialmente desde 2000, cuando se produjeron cambios en la composición del mismo y una nueva

---

<sup>1</sup> El inicio de la gestión privada del sistema de transporte subterráneo de la ciudad, a cargo de Metrovías, estuvo acompañado de una serie de transformaciones en las formas de explotación de la fuerza de trabajo, dirigidas a incrementar los grados de explotación sobre la misma. Como parte de estas transformaciones, se destacan la prolongación de la jornada laboral (de seis a ocho horas), la intensificación del ritmo de trabajo, la reducción salarial en algunos sectores y la subcontratación de fuerza de trabajo. Algunos de los sectores que quedaron en manos de empresas tercerizadas fueron limpieza, recuento de dinero, control de evasión y mantenimiento.

<sup>2</sup> El contrato de concesión de subtes –que incluyó también la adjudicación del ferrocarril General Urquiza al mismo grupo empresario– estableció la explotación privada del servicio por un período de 20 años, a partir del 1 de enero de 1994. Sin embargo, con la firma de la Addenda al contrato de concesión original, aprobada en abril de 1999 mediante el decreto 393/99, la misma se extendió el plazo hasta el 31 de diciembre de 2017 ([www.sbase.gov.ar](http://www.sbase.gov.ar)).

En el momento de la concesión –y según el contrato firmado– la empresa Metrovías S.A. estaba compuesta a su vez por las empresas Benito Roggio e Hijos S.A., (33,3% de las acciones), Cometrans S.A. (30,3%), Burlington Northern Railroad Company (16,7%), Morrison Knudsen Corporation Inc. (16,7%) y S.K.S. S.A.C.C.I.F.A. y M. (3%).

Con posterioridad, Benito Roggio e Hijos S.A. se conformó como el accionista mayoritario de Metrovías al contar entre sus manos el 75% de las acciones y, hacia fines de 2008, el 90,60% del capital social del consorcio, según los Estados Contables Consolidados de la empresa, correspondientes al ejercicio económico 2008.

camada de activistas –compuesta por militantes y ex militantes de partidos de izquierda e independientes inscriptos en esta tradición ideológica– se transformó en delegados, alcanzando la mayoría en el organismo.

En virtud de las identidades involucradas en el cuerpo de delegados y en las luchas, pero también de acuerdo con la magnitud de las conquistas obtenidas, la experiencia de organización y lucha de estos trabajadores desde 2002 ha sido presentada por una importante cantidad de partidos de izquierda e intelectuales como uno de los más destacados ejemplos de un nuevo sindicalismo; un sindicalismo más combativo y más democrático que el tradicional gremialismo de orientación peronista, mayoritario en el movimiento sindical argentino.

A su vez, en la medida en que estas conquistas estuvieron precedidas por conflictos generalmente prolongados con la empresa concesionaria e incluyeron cortes en el servicio, el proceso de organización y lucha de los trabajadores del subte ha alcanzado una amplia difusión en la sociedad y ha concitado el interés de investigadores en ciencias sociales, a partir de lo cual se han realizado varios aportes sobre el mismo (Salud, 2006; Montes Cató y Ventrisci, 2007 y 2008; Encuesta Obrera, 2007; Torme y Bianchini, 2008 y Bouvet, 2008).

Sin embargo, el proceso de organización y lucha de los trabajadores del subte frente a la concesionaria no se inició en 2002. En la etapa previa, entre 1994 y 2001, se produjeron –una vez que los trabajadores se empezaron a organizar gremialmente– un conjunto de luchas contra la política de control de la fuerza de trabajo y contra los intentos constantes y sostenidos de la empresa por maximizar los grados de explotación de la misma.<sup>3</sup> En contraposición a lo que sucedió respecto de la etapa abierta en 2002 en este espacio laboral, el proceso de organización y lucha de los trabajadores del subte entre 1994 y 2001 ha sido escasamente investigado.

Este período, que va de 1994 –momento de la privatización del servicio– hasta 2001, puede pensarse como una etapa fundamental que contribuye significativamente a comprender la consolidación que alcanzó el cuerpo de delegados como instancia de conducción de las luchas y los resultados de las mismas a partir de 2002.

En tal sentido, nos proponemos en el presente trabajo dar cuenta del proceso de organización de esta fracción de asalariados en el espacio de trabajo y de las

---

<sup>3</sup> Entendemos por grado de explotación de la fuerza de trabajo lo que Karl Marx denominó “cuota de ganancia”. Esta se obtiene dividiendo el capital desembolsado en salarios por el empresario por la ganancia obtenida (Marx, 1954).

principales luchas<sup>4</sup> desarrolladas por los mismos frente a la concesionaria en la dirección de establecer límites a la ofensiva empresaria desatada sobre sí en el período 1994-2001.

## **El surgimiento del activismo y la conformación del primer cuerpo de delegados**

A poco tiempo de iniciada la concesión del servicio, las nuevas condiciones de trabajo, de salario y las formas de contratación instaladas por Metrovías a partir de enero de 1994, así como también la política disciplinaria establecida sobre sus empleados y las nuevas iniciativas de la concesionaria en dirección de maximizar los grados de explotación de su fuerza de trabajo, comenzaron a generar malestar entre los empleados de la empresa.

A pesar de ello, la concesionaria no se encontró de manera inmediata con una oposición de carácter colectivo que tuviera como objetivo revertir las nuevas condiciones de explotación de la fuerza de trabajo, resistir los nuevos intentos por profundizar los grados de explotación o limitar la política de control sobre sus empleados.

Sólo con el paso del tiempo, los trabajadores de la empresa realizarían desafíos colectivos (Tarrow, 1997) a Metrovías en algunas de esas direcciones.

Pero, para ello, debieron en primer lugar comenzar a organizarse colectivamente en el espacio de trabajo con diversos grados de autonomía respecto del sindicato, quien había desestimado cualquier tipo de acción orientada en esta dirección.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> En el presente trabajo empleamos como sinónimos los términos "lucha", "confrontación", "enfrentamiento" y "conflicto". Toda lucha (confrontación, enfrentamiento o conflicto) debe entenderse como una relación social en la cual una de las partes busca imponer su voluntad (ataque) y la otra se resiste a la misma (defensa). Las luchas no se inician con el ataque sino con la defensa.

<sup>5</sup> En el plano nacional, la UTA se posicionó críticamente frente al proceso de reestructuración capitalista llevado adelante en el país hacia la década del 90. Un ejemplo de la posición que adoptó frente al gobierno de Menem lo podemos encontrar en una entrevista realizada por el diario Página 12 a fines de enero de 1994. En la misma, el líder de la UTA, Juan Manuel Palacios, decía: "queremos confrontar con el Gobierno ahora". Y agregaba: "Menem defiende a los oligarcas; todavía no sé cuál, pero vamos a tomar una medida contra la flexibilización laboral". Palacios y Hugo Moyano, de la Federación de Camioneros, fueron las caras visibles que impulsaron una línea disidente al interior de la CGT. Estos sindicatos construyeron el Movimiento de los Trabajadores de la Argentina (MTA), que mantuvo una posición crítica frente a las políticas neoliberales del gobierno de Carlos Menem. El titular de la UTA había sido calificado como "zurrito" por los integrantes de la CGT "oficial".

La organización de los trabajadores en el ámbito laboral con el objetivo de conseguir mejores condiciones de trabajo y salario –con diversos grados de autonomía respecto de la Unión Tranviarios Automotor (UTA), el sindicato que hacia 2010 conservaba el monopolio de la representación legal en este territorio, y en ocasiones abiertamente contra ella– no era una novedad en los subtes hacia el comienzo de la concesión de la gestión del servicio.

Junto con la organización sindical externa, los trabajadores del subte cuentan en su haber con una historia de organización gremial en el propio ámbito de trabajo.

Este tipo de organización ha cumplido un papel relevante para los trabajadores en la dirección de conquistar mejoras en las condiciones de venta de su fuerza de trabajo, mientras que también les ha permitido poner límites a las diversas gestiones estatales respecto de la manipulación de sus energías y destrezas al interior del espacio productivo, garantizando las condiciones ya obtenidas.

Algunas experiencias de este tipo durante los 70 y 80 fueron la Coordinadora Interlíneas 5 de abril, la Comisión obrera y la Mesa de representantes, que lucharon por mejoras salariales, por la reducción de la jornada de trabajo, mejores condiciones de trabajo y por la liberación de activistas detenidos.<sup>6</sup>

A pesar de contar con una significativa tradición en cuanto a la organización gremial en el espacio de trabajo, enero de 1994 encontró a los trabajadores de Metrovías ante una realidad substancialmente diferente a la preexistente en Subterráneos de Buenos Aires.

---

Sin embargo, frente al proceso de concesión del servicio y de transformaciones en el trabajo instaladas en los subterráneos adoptó una posición contraria, convalidando a las mismas.

Si bien creemos que no hay elementos para afirmar que el sindicato “llevó adelante una alianza estratégica con la empresa”, tal como lo señalan Montes Cató y Ventrisci (2007), especialmente después de analizar los conflictos que se producirán entre capital y trabajo en este territorio, sí consideramos que el mismo convalidó –especialmente durante los inicios de la concesión– la ofensiva de Metrovías sobre su fuerza de trabajo, desconociendo los intereses de sus representados.

En este sentido, en agosto de 1994, la dirigencia de la UTA firmó el primer convenio colectivo de trabajo con Metrovías, donde se cristalizaron en el plano jurídico varias de las principales iniciativas de la concesionaria en la dirección de incrementar los grados de explotación de su fuerza de trabajo.

En esa oportunidad, se acordaron dos cuestiones fundamentales: la prolongación en dos horas de la jornada de trabajo en los subtes y la reducción salarial para algunas categorías laborales.

<sup>6</sup> Para un desarrollo mayor sobre estas experiencias y sus luchas, ver *Cuando el terror no paraliza 1974/1982*, de Manuel Compañez y Francisco Ledesma y *Un repaso por los últimos treinta años de los trabajadores del Subte. Su organización y sus luchas*, de Celeste Rouspil.

Si hasta ese entonces un rasgo distintivo de la empresa había sido la importante organización gremial de sus trabajadores al interior del ámbito laboral, el traspaso a manos privadas implicó el desmantelamiento del entramado que constituía el activismo durante la dirección estatal de la explotación del servicio.

Si bien no fue la única responsable, en la medida en que varios activistas optaron por no continuar trabajando en la nueva gestión, aceptando los retiros voluntarios que había establecido la empresa estatal, la concesionaria no se mantuvo ajena a ésta desarticulación de la antigua fuerza social.

Por el contrario, mantuvo un rol activo seleccionando –en base a información suministrada por integrantes de la antigua gestión– a los trabajadores que no contaban con un historial en el activismo.

Sólo una porción de los trabajadores de SBASE fue incorporada por Metrovías para integrar su plantilla. El resto de los empleados, entre los que se encontraban los más activos en el terreno gremial, debió optar por uno de los siguientes caminos: acceder a los retiros voluntarios, como sucedió en varias dependencias estatales del país de acuerdo con los preceptos de “racionalización de personal” vigentes en la época, o aceptar ser reubicado en otros ámbitos de la entonces Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires, previa lucha en la dirección de no perder su condición de trabajador asalariado.

De esta manera, se debilitó drásticamente la organización interna que venía de la etapa anterior, en la medida en que los trabajadores con trayectoria en luchas y organización gremial que lograron sortear los mecanismos de selección que estableció la concesionaria fueron muy pocos.

Sólo un puñado de activistas fue incorporado a Metrovías.<sup>7</sup>

Acorde con esta política, ninguno de los trabajadores que eran delegados en el momento del traspaso de la explotación del servicio fue incorporado a Metrovías.

Mediante la desarticulación de la fuerza social preexistente, a través de la absorción de personal con escasa experiencia en el activismo sindical, Metrovías sumó un elemento fundamental para garantizarse a sí misma en los primeros tiempos de la concesión la declamada “paz social” dentro del ámbito laboral.

Con ello, se debilitaron las posibilidades de los trabajadores de confrontar colectivamente con el proyecto empresarial, si tenemos en cuenta la pasividad que demostró el sindicato frente a Metrovías.

---

<sup>7</sup> La información acerca del proceso de selección de personal por parte de Metrovías y sobre los destinos del activismo existente durante la gestión estatal fue obtenida a partir de entrevistas realizadas a un ex delegado de la línea A, un trabajador del sector Tráfico de la misma línea y a un actual supervisor de Subterráneos de Buenos Aires Sociedad del Estado, anteriormente destinado en el sector administrativo de la empresa.

Ahora bien, ante este cuadro de situación, ¿qué tan extendida se encontraba en los inicios de la concesión la idea de organizarse colectivamente para enfrentar a la iniciativa empresaria? ¿Estaba presente entre los trabajadores la decisión de organizarse en la dirección de resistir las nuevas iniciativas de Metrovías y de transformar las condiciones laborales ya establecidas a partir del inicio de la concesión?

A grandes rasgos sabemos que si bien el malestar por las condiciones de trabajo estaba arraigado entre la fuerza laboral, la predisposición a enfrentar a la empresa y a su proyecto de manera colectiva se encontraba en una escasa cantidad de trabajadores.

Lo cierto es que tanto la política de la empresa, en lo referente al control sobre la fuerza de trabajo, como el contexto del país no sólo no estimulaban sino que desalentaban la organización colectiva en las bases.

Después de ser un factor de importancia en la desarticulación de la organización gremial preexistente en los subterráneos, la empresa se dedicó a entorpecer la creación de una nueva fuerza social que pudiera disputarle la iniciativa en el terreno laboral.

Aproximadamente hasta el año 97, Metrovías apeló al despido o a la amenaza de despido como instrumento para disciplinar a su plantilla y evitar así que se desarrollaran vínculos entre sus trabajadores, especialmente en lo relativo a lo sindical.

Estos despidos –o amenazas– no se concretaban en un contexto nacional de pleno empleo donde el trabajador podía optar por una alternativa laboral.

Por el contrario, la Argentina experimentaba en ese entonces un alto nivel de desempleo y subempleo que desalentaba aún más cualquier voluntad de organizarse y confrontar.

Si activar sindicalmente era exponerse al despido, hacerlo en ese contexto económico era aún más peligroso, porque difícilmente se podía contar con un trabajo alternativo y transformarse en pobre o indigente no era algo excesivamente lejano.

La combinación de ambos factores había generado, como nos dijo un delegado de la línea A, “un miedo gigantesco por parte de todos los trabajadores a hacer absolutamente nada”. Este temor a ser despedido por participar de alguna acción reivindicativa continuó por varios años.

Recién a partir de los paros realizados en 1997 contra los despidos de un conductor de la línea E, en febrero, y de una boletera de la línea A, en mayo, este miedo comenzó a atenuarse en la medida en que la empresa dejó de despedir a trabajadores de manera continua como instrumento disciplinante.

Esto no significó que Metrovías dejara de despedir como forma de disciplinar a su plantilla, sino que a partir de allí lo comenzó a hacer en menor escala. Más adelante observaremos que la concesionaria empezó a hacer hincapié – aproximadamente a partir de los paros de 1997– en otros mecanismos para obtener la obediencia de los trabajadores a sus planes de dirección.

Pero no únicamente esta política represiva de la empresa sustentada en los despidos en un contexto de elevado desempleo y subempleo obstaculizaba la construcción de una nueva organización de los trabajadores.

Sino que, además, a esto había que sumarle que el tipo de identidades presentes en la fuerza laboral no eran las propicias para esta tarea.

En este sentido, tengamos en cuenta que el ingreso de Metrovías como explotador de este servicio de transporte estuvo acompañado de un proceso de selección de su fuerza laboral y que no incorporó a la totalidad de los trabajadores de la etapa anterior: la concesionaria preservó casi con exclusividad al personal de la ex SBASE que además de tener ciertas características técnicas carecía de experiencia militante significativa.

A su vez, para completar la plantilla de personal que le permitiera operar el servicio, se incorporaron a una serie de jóvenes sin experiencia laboral o con muy poca, y por lo tanto gremial.

Muchos de estos nuevos trabajadores tenían muy poco interés en organizarse más allá de su falta de experiencia en este tipo de acciones.

En algunos de ellos existía un cierto desprecio y desconfianza hacia la acción gremial en general y hacia el activismo en particular.<sup>8</sup>

Veamos el relato que hace un trabajador con amplia experiencia sindical en la etapa estatal y privada de la explotación del servicio acerca del tipo de trabajador de los primeros años de Metrovías con respecto a la determinación de organizarse para confrontar. En el relato se puede observar una caracterización acerca de los antiguos trabajadores de SBASE absorbidos por la empresa y de los jóvenes que se incorporaron al servicio en los subtes a partir de la concesión:

“Los que se quedaron no se quedaron porque eran luchadores que buscaban la manera de revertir la situación, sino que el que se quedaba era porque apostaba a la privada. Era lo más retrasado de todo. (...) Sobrevivimos cuatro o cinco activistas de toda la época anterior, que pasamos a Metrovías, que fuimos los que después nos juntamos para armar la resistencia con la empresa. Porque habíamos

---

<sup>8</sup> Esta caracterización de los jóvenes trabajadores de Metrovías, incorporados por la concesionaria, con respecto a la disposición a activar gremialmente la realizamos a partir de las diversas entrevistas que hemos realizado a trabajadores de la empresa, activistas o no. Todos los informantes que hemos consultado sobre este punto coincidieron en la misma caracterización.

quedado adentro. Pero la mayoría de los tipos piolas se fueron. O se fueron por quebrados a cobrar la guita, o se fueron porque no los tomaron.

(...) ¿Qué sucedió? Al otro día entraron 1000 tipos nuevos, un poquito menos. Se quedaron 900 de los viejos; la mayoría de los nuevos, 600 más o menos eran boleteros, el resto estaba en la parte técnica y talleres. (...) Con esa gente nueva sucedió por primera vez una cosa, un fenómeno nuevo, los viejos no éramos la mayoría que conteníamos a los nuevos y le pasábamos todas nuestras costumbres, tradiciones, el folclore, los códigos, la ética y lo demás. Veníamos de la cultura del trabajo, así que lo que trasmitíamos era eso, cultura del trabajo. Vos laburás, tenés derecho a patalear, a quejarte. Todo eso se fue a la mierda. Éramos un puñado de activistas, de compañeros, que queríamos armar algo con un montón de pibes de clase media, casi todos con título secundario, algunos incluso ya en la facultad, y esos pibes venían ya muy contaminados por los padres que les decían que “los sindicalistas son una mierda, son todo una mugre los sindicatos, todos ladrones”. Sin ningún tipo de distinción: Juan Manuel Palacios<sup>9</sup> era un ladrón; era un ladrón el portero de la UTA y eran ladrones los delegados, todos éramos una mierda. Entonces comenzamos con un pequeño problema: queríamos organizar y nos veían como lacras, ¿viste? (...) Bueno, muy atrás arrancamos. Arrancamos con compañeros que caminaban por el mismo andén que venías vos y entonces daban un paso al costado y pasaban por el de enfrente. No querían cruzarte. Cuando vos los ibas a ver a la boletería te cerraban la ventana y te decían que no los comprometas. En Tráfico había diez tipos viejos pero había 30 nuevos, así que los nuevos arrinconaban a los viejos, era al revés. Con promesas de que iban a ser conductores, los pibes más jóvenes forreaban a los viejos. Salían a trabajar en condiciones infrahumanas, era una cosa absolutamente increíble y vos les decías que no tenían por qué hacer eso. No había manera de contener eso. Era muy complejo.”

Las posibilidades de construcción de una nueva fuerza social, luego del desmantelamiento de la existente durante la gestión de SBASE, eran verdaderamente escasas. La combinación del contexto nacional desfavorable (los elevados nivel de desempleo y subempleo y la presencia un poder político consolidado y favorable a los intereses empresarios, principalmente), la política represiva de Metrovías y las características de la nueva fuerza laboral auguraban un futuro difícil en este sentido.

Quienes se propusieron enfrentar de modo colectivo la iniciativa de Metrovías debieron comenzar la construcción del entramado social en las bases con escasas posibilidades de éxito.

---

<sup>9</sup> Se refiere al entonces secretario general de la Unión Tranviarios Automotor.

En estas condiciones, sin grados significativos de articulación entre sí, los trabajadores vieron como espectadores en agosto de 1994, la manera en que la UTA contribuía a la consolidación de las formas de explotación laboral instaladas en enero de ese año a través de la firma del primer convenio colectivo con Metrovías. Este convenio comprendía a los trabajadores de Metrovías que realizaban tareas bajo tierra, dejándose fuera del mismo –a diferencia de lo que había sucedido hasta ese entonces– a los empleados de la Administración, dato no menor en la medida en que estos trabajadores habían proveído históricamente a los delegados información clave sobre el funcionamiento de la empresa en sus niveles gerenciales.

De esta manera, la empresa se aseguraba en el plano jurídico varias conquistas con el consentimiento del sindicato.

Si bien el panorama era adverso, la actividad sindical en los subterráneos comenzó a surgir de a poco hasta alcanzar cada vez más a un número mayor de trabajadores, en un proceso que no se realizó de manera acelerada sino que requirió de un tiempo de maduración.

El hecho que desató la discusión sindical en los subtes lo constituyó la elección del primer cuerpo de delegados, pautada para septiembre de 1994.

Frente a este acontecimiento, tanto el sindicato como algunos trabajadores decidieron movilizarse, organizando reuniones y discusiones para promover la presentación de listas.

Una vez firmado el primer convenio colectivo, en agosto de ese año, la UTA organizó reuniones en la sede del sindicato a través de la entonces Subsecretaría de Subterráneos, mientras que grupos de trabajadores se reunieron en el lugar de trabajo y fuera del mismo, a partir de contactos informales que se dieron entre ellos. Tanto en uno como en otro caso, de las reuniones no participaban más de cuatro o cinco trabajadores.

Sin embargo, como fiel reflejo del bajo grado de activismo existente, la confección de las listas no fue una tarea sencilla ya que no había una cantidad importante de trabajadores que desearan presentarse como candidatos.<sup>10</sup> Tan es así que en algunos casos se presentaron listas únicas.

---

<sup>10</sup> Un activista y delegado durante la etapa estatal y privada de los subterráneos nos aseguraba al respecto: “Yo agarré a un compañero con el que tenía una amistad y cierta ascendencia sobre él y le puse el papel y le dije: “Dale, definí, tenemos lista o no tenemos.” Y agarró y firmó. Después armamos las listas.”

No obstante ello, a fines de septiembre de ese año se realizaron las elecciones y surgió así el primer cuerpo de delegados de la etapa concesionada. El mismo estaba compuesto por 21 integrantes y contaba con un mandato de dos años.<sup>11</sup>

Si bien las elecciones habían despertado escaso interés, la conformación del primer cuerpo de delegados era un hecho de gran importancia en la medida en que se constituía así un ámbito esencial –con protección legal– a partir del cual articular y canalizar el malestar existente frente a las condiciones de trabajo.

El contar con protección legal para activar gremialmente no era un dato menor frente a la política represiva de Metrovías con respecto a este tipo de actividad.

Es cierto que en ese entonces los delegados no contaban con la libertad para actuar y recorrer la empresa que lograrían posteriormente, pero tenían un margen mayor de libertad que el resto de sus compañeros para activar gremialmente.

El primer cuerpo de delegados, con mandato entre septiembre de 1994 y septiembre de 1996, estuvo integrado tanto por trabajadores que provenían de la etapa estatal de gestión del servicio como por trabajadores ingresados durante la etapa concesionada. Sin embargo, eran mayoría quienes provenían de la gestión de SBASE, a pesar de que desde el punto de vista formal no había ninguna restricción con respecto a los plazos de antigüedad que se debían cumplir por tratarse de una empresa que recién iniciaba sus actividades.<sup>12</sup> Solamente dos de los 20 delegados que finalmente asumieron eran nuevos en el trabajo en los subtes.

---

<sup>11</sup> Según lo que se había establecido previamente a través de la firma del primer convenio colectivo entre la UTA y Metrovías, en el marco de lo que disponía la ley de asociaciones sindicales 23.551, el cuerpo de delegados debía integrarse de la siguiente forma: cuatro delegados por la línea A y la administración, tres delegados por la línea B, tres delegados por la línea C, tres por la línea D, tres delegados en representación de los trabajadores de la línea E y el premetro, dos delegados por los talleres Polvorín y Bonifacio, dos delegados por los talleres Constitución y Canning y por los trabajadores de la cochera San Martín y un delegado por el taller Rancagua.

En el Convenio colectivo del 94 se había establecido que los delegados tendrían un crédito horario de tres horas semanales –no acumulables– para realizar tareas sindicales, con la excepción de dos de ellos que tendrían crédito horario permanente, a los que no les correspondía cumplir con sus tareas cotidianas en la empresa. Estos créditos horarios permanentes fueron otorgados por la UTA a dos delegados que les respondían directamente, según hemos observado a partir de las entrevistas realizadas.

Antes de la votación, fue expulsada de la empresa una candidata a delegada de la línea A, motivo por el cual el funcionamiento del cuerpo de delegados durante el primer mandato se circunscribió a 20 representantes.

<sup>12</sup> Entre otros requisitos para poder ser elegido delegado, la ley 23.551, de Asociaciones sindicales, exige al trabajador tener un año de antigüedad en la empresa en la que pretende desempeñarse como representante. Sin embargo, la misma ley señala que este requisito no se exigirá a los trabajadores que pertenezcan a una empresa de reciente instalación.

Con la excepción de algún caso, la mayoría de los delegados que iniciaron su mandato en esa oportunidad no contaba con una importante trayectoria de activista sindical, y solamente uno de ellos tenía experiencia previa como delegado en los subterráneos.

Una de las primeras tareas a las que se dedicaron –y que no abandonaron luego– fue la organización de los trabajadores. Construir lazo social como medio para resistir la iniciativa laboral de la empresa fue en este sentido una prioridad de estos delegados.

En esta dirección, en la medida en que la empresa perseguía la actividad gremial, apelaron en muchas ocasiones a reuniones sociales, como podían ser los festejos de cumpleaños o partidos de fútbol.

Un ex delegado de la línea B durante cuatro períodos recuerda con respecto a esta tarea:

“Una de las primeras tareas era abrir las bibliotecas gremiales que hay en cada línea, tratar de juntarte con gente. Nos empezamos a organizar por el teléfono. Empezamos a tratar de juntarnos haciendo fiestas. De hecho, las fiestas de la B eran famosas porque juntábamos a 40 compañeros en la casa de uno; festejábamos todos los cumpleaños una vez por mes. Y a partir de eso empezamos a agrupar a la gente.

Tratar de organizar a través de las fiestas, de los teléfonos, de juntarse, explicar lo que era el convenio colectivo en aquel entonces. Informar a la gente cuáles eran sus derechos más que nada. Tratar de organizarnos para que no nos cagaran.

En un ámbito de represión como era este, los laburantes apelamos a los medios de organizarse que más cercanos teníamos.”

En esto, los trabajadores y delegados del subte no eran originales. Es parte de la cultura organizativa de los asalariados argentinos recurrir a estas formas de reunirse especialmente en contextos represivos donde no es posible hacerlo abiertamente en el propio espacio de trabajo.

En cuanto a su posición frente a la empresa, en términos generales este cuerpo de delegados desarrolló de manera orgánica una estrategia defensiva, donde lo que primaba era la negociación entre delegados y jefes, sin conflictos de envergadura, ni medidas de fuerza, como las que se darían posteriormente. Los objetivos a conquistar que se propuso este cuerpo de delegados eran acotados. Por ejemplo, conseguir que la empresa proveyera los uniformes de trabajo en la forma convenida o lograr al menos que uno de los francos al mes se diera sábado o domingo.

Otro tipo de reivindicaciones, como la reducción de la jornada de trabajo, no estaban en la agenda de este primer cuerpo de delegados.

Esta estrategia estuvo dirigida por un grupo compuesto por militantes y ex militantes del partido trotskista Movimiento al Socialismo (MAS)<sup>13</sup> e independientes cercanos a este sector. Dentro del cuerpo de delegados existía también un grupo de delegados afines a la línea oficial del sindicato, pero que no tenía demasiada influencia dentro del mismo.

Para interpretar la estrategia que dominó en aquel entonces al cuerpo de delegados es interesante observar la evaluación que sobre esa etapa realiza uno de sus integrantes, un ex delegado de la línea D. En este se puede observar claramente en qué grado se encontraba disciplinada esta fuerza de trabajo por los factores que ya hemos mencionado:

“Siempre hacíamos una visión apocalíptica de la cosa. En aquel momento éramos bastante conservadores. Lo poco que habíamos avanzado, la poca legitimidad, la poca organización, era todo muy precario y no estábamos para grandes cosas. En algún momento iban a estar las condiciones. Siempre los discursos nuestros fueron así: “Bueno, vamos a hacer esto pero guarda, no me pidan más porque nos van a matar a todos”. De alguna manera la gente entendía ese discurso porque éramos bastante conservadores todos.”<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> El Movimiento al Socialismo (MAS) es un partido político trotskista fundado por Nahuel Moreno en 1982 como continuación del PST. Hacia mediados de la década del 80, luego de haberse recuperado la democracia política, el MAS tuvo una fuerte influencia en el movimiento obrero argentino –incluido el subterráneo– y llegó a colocar a Luis Zamora como diputado nacional en las elecciones de 1989. Hacia la misma época comenzó un proceso de fragmentación, dando origen a diversos partidos políticos. En la actualidad el MAS continúa vigente, bajo el nombre de Nuevo MAS, y participa también en el movimiento obrero y estudiantil.

<sup>14</sup> Otro ex delegado de ese entonces evaluaba esa estrategia del siguiente modo: “El cuerpo de delegados era el elemento combativo a ultranza en el subterráneo porque era el único que luchaba, y luchaba solo. Digan lo que digan no había nadie. P: Estaban los delegados y nadie más.

R: Nada. La base, de hecho, la poca base que había uno la cuidaba, mal que le pese a algunos compañeros que posteriormente nos acusaron de ser demasiados contemplativos. Si no echaban al delegado era por una cuestión política, pero después echaban a cualquiera.

El momento histórico en el que estábamos en ese momento, no sólo en el subte, sino uno veía lo que pasaba afuera y no daba como para salir a grandes luchas masivas, no nos acompañaba nada, la realidad nacional no nos acompañaba. Si vos te ponés a pensar, las grandes luchas en Francia eran todas defensivas. No habían luchas ofensivas por ningún lado. Eso hacía que la cuestión metodológica (con respecto a las agrupaciones opositoras al cuerpo de delegados) fuera distinta en cuanto a las formas de la agitación y la propaganda política, la formación y en cuanto a qué hacer. Y la diferencia estaba entre quienes dirigían y tenían responsabilidad y quienes no tenían responsabilidad. Así como le exigían a la UTA le exigían a los delegados.”

Si bien este primer cuerpo de delegados no tuvo en conjunto una posición de fuerte confrontación con la empresa sí desarrolló acciones contra la iniciativa de Metrovías. Ya veremos algunas de ellas.

## **El surgimiento de las agrupaciones**

Con el correr del tiempo, entre un año y un año y medio después de iniciada la concesión, grupos de trabajadores –especialmente jóvenes recién ingresados, con escasa o nula experiencia laboral y sindical– comenzaron a construir ámbitos de discusión por afuera del cuerpo de delegados y de las reuniones que algunos de ellos proponía.

De esta manera, se creaban nuevos espacios que contribuían al desarrollo de un activismo en la empresa, que hasta ese entonces estaba reducido a los delegados y a un conjunto muy minoritario de trabajadores alrededor del mismo.

Estos trabajadores debieron reunirse también en casas o bares debido al fuerte control que ejercía la empresa sobre su fuerza de trabajo.

Articularse en la dirección de transformar las relaciones entre el capital y el trabajo implicaba la organización clandestina de los que en ese proceso se iban constituyendo como activistas gremiales.

---

Una interpretación diferente expresó sobre esta estrategia una ex delegada integrante tiempo después de la agrupación El Túnel, enfrentada con aquella conducción del cuerpo de delegados: “En el subte hubo una derrota, en el año 94 la privatización fue una derrota, (...) entonces bueno, a veces las derrotas producen cosas en la cabeza de la gente, ¿no?, cosas complicadas, ¿no? En el caso del cuerpo de delegados del 94 hasta el 2000 prácticamente todas las decisiones había una persona que hegemonizaba, ¿no?, una persona muy prestigiosa, muy reconocida, era un buen dirigente que lamentablemente seguro que por esto de la derrota que le tocó vivir a él con la privatización se había vuelto más blando, ¿no?, él había sido delegado antes mucho tiempo, lo siguió siendo después pero estaba consustanciado con la derrota, tenía miedo que nos echaran, decía que la gente no estaba para eso, que no había soldados para la guerra, que no podíamos pelear nada y te terminaba contagiando porque la derrota primero es un estado de ánimo, ¿no?, y si ves a uno con cara mal te empezás a preocupar y te agarra pánico a vos también y estamos todos cagados, este compañero tenía eso, era muy buena persona, muy buen compañero, te ayudaba si podía, yo lo admiraba, yo en el año 96 accedí a ser delegada porque iba a la lista de este hombre, para mí era un ídolo el flaco, se había tirado a las vías, se contaban historias de la época del subte, un tren lo había querido pasar por encima, pero a ese compañero la privatización le había hecho mal, se habían vendido como ratas decía él, un montón de compañeros que él había tratado de convencer de que no acepten el retiro, se ve que habrá sentido como que lo abandonaron y bueno, lamentablemente esta persona cambió y se volvió mucho más permeable al diálogo, ¿no?, a no tener cuestiones extremas, y durante muchos años la lógica que tenía él la contagió o convenció a la mayoría de los delegados y fue totalmente funcional en los primeros años de la empresa y al sindicato que era no construir” (Entrevista realizada en diciembre de 2007).

Una ex delegada de la línea A durante el período 1998-2000, que participó de una de estas experiencias, nos dice al respecto:

“Yo me acuerdo que durante el primer tiempo estuve tratando de adaptarme al trabajo, pero después empezamos enseguida a juntarnos en casas. Era imposible reunirse adentro de la empresa porque te fichaban y te rajaban. Era así. Yo estaba con el grupo de compañeros de ahí de la línea y me acuerdo que una compañera que nosotros queríamos ver si se podía presentar para las próximas elecciones para delegada, y bueno, a ella la echaron. Levantó un poquito así la cabeza, se mostró un poco más de lo que la empresa toleraba y chau.”

De estas reuniones participaban especialmente los nuevos trabajadores ingresados a partir de la concesión del servicio. Se trataba de jóvenes que tenían entre 18 y 30 años, aproximadamente, y que ocupaban principalmente los puestos de boleteros, aunque había también trabajadores de otros sectores como Tráfico y Talleres.

Aunque no exclusivamente, estas reuniones fueron impulsadas por trabajadores que tenían cierta experiencia militante en partidos de izquierda, especialmente en el Movimiento al Socialismo (MAS) o rupturas que se habían producido de este, como el Partido de la Revolución Socialista (PRS).<sup>15</sup> También había militantes de otros partidos de izquierda como el Partido Obrero (PO).<sup>16</sup>

Es decir que si bien carecían de experiencia laboral o esta era escasa, estos trabajadores tenían un saber hacer proveniente de su experiencia militante. Organizarse para luchar –en este caso por mejores condiciones de trabajo– no era para ellos una cosa extraña que les generara rechazo como sí sucedía con otros de sus compañeros ingresados en la empresa en el mismo momento. De hecho, en la mayoría de los casos, estos habían ingresado en la empresa impulsados por sus propios partidos para activar en ese territorio.

En estos ámbitos, se buscaba realizar un diagnóstico de la situación laboral y proponer una estrategia alternativa, ofensiva, para transformar algunas de las condiciones de trabajo que mayor malestar generaban y resistir las políticas empresarias que se buscaban instalar con posterioridad al comienzo de la concesión.

Realizaban, en este sentido, no solamente un aporte cuantitativo al activismo existente, sino también cualitativo, en la medida en que proponían una lectura

---

<sup>15</sup> El Partido de la Revolución Socialista (PRS) fue un partido trotskista, surgido hacia 1989 como desprendimiento del MAS.

<sup>16</sup> El Partido Obrero (PO) es un partido trotskista fundado en 1984, expresando la continuación de Política Obrera. En la actualidad participa no sólo en el plano político sino también en el gremial, en el estudiantil y en el movimiento de trabajadores desocupados. Sus dirigentes más conocidos son Jorge Altamira, Pablo Heller, Pablo Rieznik, Marcelo Ramal, Gregorio Flores y Néstor Pitrola, entre otros.

propia, alternativa, en suma, contrapuesta a la del cuerpo de delegados, sobre los caminos que se debían seguir para construir condiciones más favorables para sí.

Y, a partir de esta lectura propia, confrontaban con la línea establecida por el cuerpo de delegados. Luchaban, en este sentido, en el plano teórico con la conducción del cuerpo de delegados en lo referente a cómo se debían posicionar los trabajadores frente a la empresa. Se reproducían de esta manera –en el ámbito del subte– las confrontaciones que existían a nivel nacional entre las distintas corrientes de izquierda sobre qué posición adoptar frente a la ofensiva capitalista de la década del 90.

Este tipo de lucha, la lucha teórica, es constante al interior de los movimientos populares y lo será también al interior de la fuerza social de los trabajadores del subte. En estas, las distintas tendencias confrontarán por transformarse en la conducción de la fuerza social en construcción.

De este tipo de reuniones fueron surgiendo –entre otras– agrupaciones como El Túnel, Los Topos y Trabajadores de Metrovías. Estas agrupaciones estaban conformadas por un núcleo duro de trabajadores activistas y por otro conjunto de trabajadores con menores grados de participación y compromiso, pero que realizaban algunas tareas como, por ejemplo, escribir notas acerca de la situación particular que se vivía en uno u otro sector de la empresa.

El núcleo estable de cada agrupación no superaba los 15 activistas.

Posteriormente, fueron surgiendo otras agrupaciones y algunas de estas se fusionaron entre sí.

Veamos ahora qué características tenían las primeras agrupaciones que surgieron.<sup>17</sup>

La agrupación El Túnel estaba integrada por jóvenes que habían ingresado con la concesión, básicamente boleteros, aunque también participaban en ella trabajadores de otros sectores como Tráfico y Talleres. Las líneas del subte en la que tenían influencia eran la A, la C, la E y levemente en la D.

El Túnel tenía un programa que incluía –entre otros– a los siguientes puntos: no a los despidos, por la jornada de seis horas, no a las tercerizaciones, estatización de la prestación del servicio de transporte subterráneo, aumento de salarios, contra la flexibilización laboral, por la unidad de todos los trabajadores que enfrentan políticas anti obreras y por la recuperación del sindicato.

---

<sup>17</sup> La caracterización que realizamos de cada agrupación se basa en la descripción que sobre ellas se hace en "Un fantasma recorre el Subte. Crónica de la lucha de los trabajadores de Metrovías", de Virginia Bouvet (2008), en entrevistas a ex delegados de la línea A, ex delegado de la línea B y ex activista de la línea B y en los documentos de las mismas agrupaciones.

Esta agrupación era impulsada por un conjunto de jóvenes pertenecientes a agrupaciones políticas –como el PRS– que venían de romper con el MAS, pero incluía también a independientes.

En cuanto a los medios de lucha, El Túnel proponía endurecer las acciones que se habían desarrollada hasta ese momento.

Trabajadores de Metrovías era la agrupación orientada por el Partido Obrero en los subterráneos. Su área de influencia era, básicamente, el taller Rancagua, donde trabajaba un militante del partido trotskista que ingresó junto con los comienzos de la concesión.

Sus propuestas de acción estaban concentradas en resistir los nuevos intentos de Metrovías por avanzar en la flexibilización del trabajo y en luchar contra las tercerizaciones. También demandaban aumentos salariales y la reducción de la jornada laboral y buscaban frenar los despidos. Para ello, al igual que la agrupación El Túnel, proponía endurecer las medidas de lucha.

Como vemos, El Túnel y Trabajadores de Metrovías tenían coincidencias programáticas. A su vez, coincidían también en proponer medidas más duras para confrontar a la empresa que las que implementaban los primeros cuerpos de delegados.

Sin embargo, debido a su funcionamiento clandestino, la construcción de un frente común entre ellas se dio después de un tiempo, cuando se unieron con la agrupación Desde abajo, que surgió en el sector de Tráfico de la línea D, en lo que se llamó Coordinadora de agrupaciones opositoras.

Esta voluntad de construir un frente de agrupaciones que compartían varios puntos programáticos se encuentra desde el surgimiento de las mismas.<sup>18</sup>

Un ex delegado de la línea A, que participó de la agrupación El Túnel, nos cuenta al respecto:

---

<sup>18</sup> Un ejemplo de la voluntad de coordinar acciones entre las agrupaciones y de la dificultad de lograrlo debido al desconocimiento de quiénes integraban el resto de las agrupaciones se puede ver en el siguiente volante repartido por El Túnel, del cual transcribimos algunos párrafos: “A los compañeros de “El Topo” (por Los Topos). Compañeros, desde la agrupación El Túnel les proponemos pelear en forma conjunta por UN PLAN DE LUCHA POR AUMENTO DE SALARIOS Y POR LAS 6 HORAS. Considerando que uds. en un volante repartido públicamente se han pronunciado por la recuperación de las 6 horas, les proponemos encarar en forma unitaria una campaña por esta reivindicación y por aumento de salarios. Dicha campaña podría arrancar impulsando Asambleas por línea donde propongamos unitariamente uds. y nosotros que se vote por un plan de lucha por aumento de salarios y las 6 horas; sacando volantes conjuntos y también denunciando y enfrentando a los “dirigentes” de la UTA por haber abandonado esta reivindicación histórica en nombre del “acuerdo por las 7 horas” (la jornada que impuso la dictadura de Videla a los trabajadores de subterráneos). (...) Les informamos que la misma propuesta le haremos a los compañeros de la Agrupación “Trabajadores de Metrovías” (...) Volante de la agrupación El Túnel, sin fecha).

“La situación era medio cómica porque de repente aparecían volantes de las agrupaciones y nadie sabía de dónde salían. Ninguna agrupación sabía cómo comunicarse con la otra. Era todo muy clandestino. Nadie sabía nada. Nadie hablaba con nadie. Al laburante le aparecían de alguna forma. Yo por ejemplo estaba en El Túnel y si quería hablar con alguna persona de Trabajadores de Metrovías o de la agrupación Desde abajo no tenía forma de relacionarme con ellos porque no sabía quiénes eran.”

Los Topos, por el contrario, tenían una lectura cercana a la fracción del cuerpo de delegados ligada a los militantes del MAS, aunque sólo uno de ellos participaba de la agrupación.

Para esta agrupación, las políticas represivas de la empresa, el contexto del país y lo escaso del activismo existente en los subtes impedían desarrollar una estrategia diferente frente a la empresa, por lo que planteaban una postura defensiva, en coincidencia con la lectura que hacía el MAS a nivel nacional respecto de la ofensiva capitalista.

Esta agrupación se conformó a partir del impulso que le dieron algunos jóvenes militantes del MAS que habían ingresado con la concesión, aunque contaba también con la participación de independientes.

Los Topos reunían principalmente a trabajadores de las boleterías de las líneas A, B y D.

La política represiva de la empresa no sólo dificultaba la construcción de frentes entre las agrupaciones que tenían una lectura similar de la situación, en la medida en que estas agrupaciones debían trabajar de manera clandestina y no podían contactarse fácilmente entre sí, sino que también complicaba la tarea de sumar compañeros a la lucha ya que existía gran desconfianza entre los trabajadores.

Acercarse a un compañero desconocido o apenas conocido para hablar sobre la situación laboral que se vivía en el subte y sumarlo era una tarea que requería de una inteligencia previa. El peligro de contactar a algún trabajador que denunciara a los activistas ante sus jefes estaba latente.

Sin embargo, no por ello estos activistas se resignaron.

Con el objetivo de sumar voluntades para la lucha, los activistas que integraban estas agrupaciones difundían entre sus compañeros una interpretación crítica de la situación laboral existente en Metrovías, al tiempo que proponían determinadas acciones para revertir las formas de explotación de la fuerza de trabajo establecidas y poner un freno a los cambios que la empresa pretendía instalar sobre este punto, dirigidos a maximizar sus beneficios.

Para estas tareas de agitación y propaganda<sup>19</sup>, los activistas que pertenecían a estas agrupaciones apelaron a formas escritas de difusión, a través de la confección y distribución de panfletos y boletines, como a la oral, a partir de relaciones cara a cara con el resto de sus compañeros.

Mientras que algunos delegados recorrían sus líneas criticando las condiciones de trabajo<sup>20</sup> y convocando a la acción a sus compañeros a cara descubierta debido a la protección legal con que contaban, los activistas que integraban las agrupaciones debieron moverse con extremo cuidado para no ser descubiertos por algún supervisor.

En las conversaciones cara a cara y en los panfletos y boletines se hablaba de la necesidad de reducir la jornada laboral, frenar los despidos, conseguir aumentos salariales y detener las persecuciones sobre los trabajadores, entre otras cuestiones.

Es decir, se hablaba de las situaciones que generaban malestar entre los trabajadores de la empresa.

Pero como distribuirlos personalmente al resto de los trabajadores era exponerse a sanciones o despidos porque podían ser descubiertos por los jefes, estas agrupaciones apelaron a la ayuda de militantes de partidos de izquierda no empleados en la empresa para que entregaran los materiales escritos a los trabajadores.

---

<sup>19</sup> Tomamos los conceptos de agitación y propaganda de Lenin. En el "¿Qué hacer?", Lenin sostiene acerca de estas tareas: (...) un propagandista, si trata, por ejemplo, la cuestión del paro forzoso, debe explicar la naturaleza capitalista de las crisis, señalar la causa de la inevitabilidad de las mismas en la sociedad actual, indicar la necesidad de transformar la sociedad capitalista en socialista, etc. En una palabra, debe ofrecer "muchas ideas", tantas, que todas esas ideas, en su conjunto, podrán ser asimiladas en el acto sólo por pocas (relativamente) personas. En cambio, el agitador, al hablar de la misma cuestión, tomará un ejemplo, el más destacado y más conocido de su auditorio –pongamos, por caso, el de una familia de parados muerta de hambre, el aumento de la miseria, etc.– y, aprovechando este hecho conocido de todos y cada uno, dirigirá todos sus esfuerzos a dar a la "masa" una sola idea: la idea de lo absurdo de la contradicción existente entre el incremento de la riqueza y el aumento de la miseria; tratará de despertar en la masa el descontento y la indignación contra esta flagrante injusticia, dejando al propagandista la explicación completa de esta contradicción. Por eso, el propagandista procede, principalmente, por medio de la palabra impresa, mientras que el agitador actúa de viva voz" (Lenin, 2004:164, 165).

<sup>20</sup> Una trabajadora de la línea A y ex delegada recuerda: "Los delegados (de la línea A) que estaban en ese momento salían, trabajaban, salían a hablar con los compañeros, denunciando básicamente el convenio que había firmado la UTA. Poniéndose en contra, diciendo "el convenio que firmó la UTA es una porquería, acá nos vamos a tener que organizar por abajo". Yo los conocí a los delegados cuando vinieron a mostrarme el convenio, explicarme qué es lo que se había firmado, quién lo había firmado y como nadie había participado."

Estos militantes participaban así, aunque sea tangencialmente y de manera subordinada a los trabajadores del subterráneo, de la fuerza social que permitía construir las bases para una transformación de la situación laboral.

A partir de allí, algunos partidos de izquierda prestarán su solidaridad a los trabajadores del subte de diferentes maneras. Posteriormente, se sumarán las organizaciones de trabajadores desocupados. Todas estas personificaciones potenciarán la fuerza conducida por los trabajadores del subte.

De esta manera, la fuerza social quedaba compuesta mayoritariamente por trabajadores de la empresa y, de manera subordinada pero cumpliendo un papel relevante, por militantes de partidos de izquierda de orientación trotskista.

Esta fuerza social expresaba una alianza de distintas personificaciones sociales.

Ahora bien, al hablar de aliados, tanto si tenemos en cuenta una u otra fuerza social en confrontación, hay que distinguir entre los aliados por intereses comunes o complementarios.

Un aliado por intereses complementarios es un actor que es solidario de uno u otro modo con una fuerza social debido a que tiene intereses complementarios con la misma.

En cambio, un aliado por intereses comunes apoya a una fuerza determinada por compartir los mismos objetivos.

La presencia de más de una personificación social en un proceso de lucha reivindicativa es una realidad que se puede observar en otras experiencias y que en ocasiones cumple una función determinante para la conquista de los objetivos que ese agrupamiento social se propone conseguir.

Las personificaciones solidarias con este tipo de procesos pueden pertenecer a la misma clase social o no, y pueden cumplir variadas funciones.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Un ejemplo en este sentido lo podemos encontrar en el denominado proceso de recuperación de empresas por sus trabajadores. Según Rebón (2007), en el proceso de recuperación de empresas en la ciudad de Buenos Aires intervinieron, potenciando la fuerza social de los trabajadores de las propias empresas, al cumplir diversas funciones, los movimientos de empresas recuperadas (esencialmente el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER) y el Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas por sus Trabajadores (MNFRT), otras empresas recuperadas con mayor grado de consolidación, diversas agencias del Poder ejecutivo nacional y local, integrantes del Poder Legislativo, estudiantes universitarios, distintos profesionales, cátedras universitarias (fundamentalmente de las facultades de Ciencias Sociales, Filosofía y Letras e Ingeniería, todas de la Universidad de Buenos Aires), asambleas barriales, partidos políticos, sindicatos y clientes y proveedores de la empresa fallida, entre otros. Estas otras personificaciones sociales intervinieron solidariamente y contribuyeron en que la recuperación de la empresa sea posible. Tengamos en cuenta que la puesta en funcionamiento de este tipo de emprendimientos requirió sortear desde obstáculos legales a económicos, entre otros.

En suma, volviendo a nuestro caso de estudio, podemos sostener que Metrovías había absorbido casi con exclusividad a trabajadores de Subterráneos de Buenos Aires con escasa experiencia activista y a su vez había incorporado a jóvenes que recién se incorporaban al mercado laboral con el objetivo de contar con una fuerza laboral que se adecuara a las formas de trabajo instaladas en la empresa, donde no existiera un activismo que pudiera obstaculizar su objetivo de conseguir un mayor rédito respecto de su fuerza laboral.

Sin embargo, su sistema de selección no había sido lo suficientemente eficiente como para evitar que ingresaran en la empresa algunos ex activistas de SBASE, militantes o ex militantes de partidos de izquierda y otros jóvenes contestatarios que construirán una nueva fuerza social con el objetivo de transformar las formas de explotación que debían soportar.

Entre la inmensa mayoría de trabajadores que no tenían en un inicio vocación por transformar colectivamente las formas de explotación de su fuerza de trabajo, existía un grupo de ellos con decisión de organizarse a sí mismos y a sus compañeros para confrontar con sus patronos.

Tal como hemos observado, este proceso de organización fue impulsado por algunos trabajadores de la ex SBASE, con alguna experiencia activista en el campo gremial y político, y por otros ingresados a partir de la concesión, que ocupaban los puestos de boleteros, donde los sueldos eran los más bajos de toda la empresa, si excluimos a los trabajadores de empresas tercerizadas.

Veamos ahora qué estrategia desarrollaron los trabajadores frente a la concesionaria.

Para ello, nos detendremos en los conflictos sostenidos entre la empresa y los trabajadores alrededor de las formas de explotación de la fuerza de trabajo, dando también cuenta de la evolución que fue teniendo la fuerza social de los trabajadores.

---

Sobre las alianzas sociales establecidas alrededor del proceso de recuperación de empresas por sus trabajadores, particularmente en el ámbito de la ciudad de Buenos Aires, Julián Rebón sostiene: "El proceso ha sido un importante atractor de distintas fracciones sociales. En él se condensan un conjunto de relaciones que trascienden a los trabajadores, involucrando diferentes sujetos con distintas funciones. Los apoyos que recibe o no un proceso de recuperación representan un indicador de la capacidad de romper el aislamiento inicial de la unidad productiva y de vincularse con otros en el desarrollo y alcance de sus metas" (Rebón, 2007: 103).

## La primera acción colectiva ante los despidos

Una situación recurrente que vivieron los trabajadores de Metrovías durante los primeros años de la concesión fue la de los constantes despidos laborales que realizaba la empresa.

Bajo el argumento de la "reestructuración empresarial"<sup>22</sup> o simplemente por motivos disciplinarios, en el período que va de 1994 a 1996, los primeros tres años de la gestión privada, aproximadamente unas 100 personas por año perdieron sus puestos de trabajo en la empresa.<sup>23</sup>

Entre ellos, se contaba tanto a trabajadores que habían pertenecido a SBASE como a otros que recientemente se habían incorporado al trabajo en los subtes a partir de la concesión.

Esta situación generaba malestar entre los trabajadores y se había transformado en tema de conversación entre ellos, incluidos los delegados, desde el inicio mismo de la concesión.

Sin embargo, la primera acción colectiva frente a este tipo de situaciones se dio recién en agosto de 1996, como respuesta al despido de dos boleteros, uno de la línea A y otro de la C, que se perfilaban como futuros candidatos para las elecciones de delegados a realizarse en septiembre de ese año.

A partir de estos despidos, se inició una discusión que duró varios días sobre qué había que hacer al respecto.

En las discusiones, algunos trabajadores propusieron paralizar el servicio como medio de presión sobre la empresa, mientras que el cuerpo de delegados propuso hacer una movilización hacia la sede de Metrovías, en la calle Bartolomé Mitre 3342, de la ciudad de Buenos Aires.

Finalmente, la forma de acción propuesta por los delegados fue la que se impuso.

Con el objetivo de conseguir la reincorporación de los dos despidos, alrededor de 100 trabajadores de la empresa se movilizaron hasta la sede de la empresa.

A pesar de la medida, Metrovías no reincorporó a los empleados despidos y, después de esta acción, el reclamo se apagó.

---

<sup>22</sup> Bajo esta modalidad, se despidió, por ejemplo, a los trabajadores del taller Once, en 1996, para reemplazarlos con trabajadores de empresas tercerizadas. Este argumento se utilizó también para despedir a los pocos boleteros provenientes de la gestión estatal que habían sido incorporados por la concesionaria.

<sup>23</sup> Esta información se desprende de entrevistas con trabajadores de Metrovías y con delegados y ex delegados de la empresa.

Empero, si bien es cierto que de esta manera los trabajadores no pusieron en crisis la autoridad de la empresa, el descontento ante los constantes despidos se expresó por primera vez a través de una acción colectiva.<sup>24</sup>

Posteriormente, hacia fines de septiembre, se realizaron las elecciones de delegados y los resultados indicaron que la composición del segundo cuerpo de delegados sería muy similar al primero. Incluso, varios nombres se repitieron. Así, la conducción del cuerpo de delegados continuaba en manos de delegados relacionados con el Movimiento al Socialismo.

Sin embargo, como delegado del taller Rancagua, ingresó un activista de la agrupación Trabajadores de Metrovías, militante del Partido Obrero, con un programa y propuestas de acción alternativas a las que dominaban en el cuerpo de delegados, tal como hemos referido previamente.

Al mismo tiempo, una boletera de la línea A fue en la lista relacionada con los militantes del Movimiento al Socialismo para luego romper con ellos y relacionarse con la agrupación El Túnel, vinculada con militantes del Partido de la Revolución Socialista.

De esta manera, se incorporaban al cuerpo de delegados dos representantes con planteos programáticos y propuestas de acción más radicales respecto de la mayoría del mismo. Empero, no lograrían imponer su estrategia debido a su posición minoritaria dentro del órgano.

## **Metrovías profundiza su política de flexibilización laboral**

Una vez a cargo de la prestación del servicio, Metrovías no se detuvo en su estrategia de conseguir mejores condiciones para sí respecto de la explotación de su fuerza laboral.

Como en 1996 debía firmarse un nuevo convenio colectivo, ya que el primero estaba por cumplir su ciclo<sup>25</sup>, la empresa propuso para la ocasión introducir un

---

<sup>24</sup> En este sentido, la respuesta que los trabajadores dieron ante estos despidos consistió en lo que Julián Rebón denominó como “disconformidad sin desobediencia”. Según Rebón, por medio de este tipo de acción “se expresa el malestar, y la fuerza del malestar, por ejemplo a través de un manifiesto o una movilización, pero sin redefinir la relación heterónoma. Este tipo de acción puede representar tanto la forma inicial de emergencia de un conflicto o, por el contrario, ser el modo de inhibir su escalada ya sea porque funcione como elemento catártico –diluyendo el malestar entre los disconformes– o porque sirve como indicador para que el oponente busque una forma de resolución del mismo” (Rebón, 2009).

<sup>25</sup> El primer convenio colectivo firmado en agosto de 1994 por la empresa y el sindicato tenía vigencia de “dos años para las condiciones generales de trabajo y un año para las condiciones salariales” (CCT 121/94 “E”).

conjunto de modificaciones en las condiciones de trabajo de claro perfil flexibilizador, a tono con el clima de época.

La propuesta empresarial, denominada por los trabajadores como “los 14 puntos”, incluía:

- Cambio del divisor para el cálculo del valor horario
- Posibilidad de fraccionar la jornada de trabajo
- Establecimiento de ciclos de trabajo
- Contrato de jornada reducida o a tiempo extendido
- Libre elección del sistema de francos
- Posposición del goce del franco por razones operativas
- Reducción a 24 horas del descanso semanal mínimo
- Creación del concepto “día a cuenta de vacaciones”
- Nuevas modalidades de contratación
- Polivalencia y movilidad funcional
- Productividad del trabajo
- Premio por presentismo y puntualidad
- Premio por cero accidente
- Movilidad geográfica

A cambio de que los trabajadores aceptaran la incorporación de estos puntos en el nuevo convenio, la empresa se comprometía a discutir aumentos de salarios. Esta propuesta fue discutida por los trabajadores durante varios días.

Sin embargo, los trabajadores no aceptaron la misma y no se firmó en esa oportunidad el segundo convenio colectivo de trabajo.

A pesar de no haber un acuerdo entre las partes sobre estos ítems, la empresa decidió de manera unilateral –en noviembre de 1996– imponer de hecho la movilidad geográfica, cuestión no establecida en el convenio colectivo de trabajo 121/94 “E”, de agosto de 1994, pero que estaba en la propuesta que hemos referido. Esta decisión consistía en el traslado de trabajadores a boleterías de otras líneas a las que se pertenecía.

En los hechos, la iniciativa empresarial implicaba que los boleteros incluidos en la rotación viajaran más tiempo para llegar a su lugar de trabajo, ya que la costumbre en el subte indicaba que, en general, cada trabajador estaba asignado a la línea más cercana a su domicilio, y que perdieran los vínculos establecidos hasta ese momento con sus compañeros.

La decisión generó por tanto un grado de malestar suficiente como para impulsar a los trabajadores de las boleterías a reunirse y discutir medidas frente a los traslados.

Así, se realizó una asamblea en la biblioteca gremial de la estación Castro Barros, de la línea A. Era esta la primera reunión masiva de carácter gremial que se realizaba dentro del espacio laboral desde enero de 1994.

De ésta, participaron entre 100 y 150 trabajadores; entre los que estaban algunos delegados y el sindicato.

Durante la asamblea, la UTA recibió cuestionamientos de parte de los trabajadores acerca de la posición pasiva que demostraba frente a la empresa. Estos entendían que el sindicato debía expresar una postura de mayor firmeza ante los despidos de personal.

En esa asamblea, se resolvió que los boleteros hicieran trabajo a reglamento y que se iniciara una campaña hacia los pasajeros denunciando las condiciones de trabajo en la empresa, a través de una pegatina en los trenes del subte.

Se pegaron ocho mil calcomanías donde se decía: "Basta de condiciones de trabajo carcelarias. Truchivías tiene encerrados a los boleteros ocho hs. sin los relevos necesarios para el refrigerio o para ir al baño. Nos controlan, persiguen y sancionan si nos encuentran con una gaseosa o un café. Trabajando hasta diez días sin franco, en boleterías con goteras, con sillas rotas o sin ellas. Coppola<sup>26</sup>, en la cárcel, vive mejor. Truchivías sigue avanzando sobre los trabajadores."

La pegatina duró una semana y estuvo a cargo de algunos delegados y trabajadores. Los supervisores de seguridad se encargaron de despegar constantemente los *stickers*.

El trabajo a reglamento de los boleteros consistió especialmente en dejar de salir de las cabinas para destrabar molinetes.

Algunos de ellos se encargaron de doblar fichas para que se trabaran los molinetes y así se generaran inconvenientes para la empresa.

Con estas medidas se logró que los traslados de boleteros hacia otras líneas no sean tan masivos aunque no desaparecieran de inmediato.

Con el tiempo, esta política de traslados de línea finalmente le terminó jugando en contra a la empresa en la medida en que los trabajadores iban conociendo a compañeros de otras líneas. De esta manera, la experiencia organizativa que existía en una línea se expandía hacia otras.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> En referencia al empresario Guillermo Coppola, que estaba detenido en ese entonces por una causa por comercialización de drogas.

<sup>27</sup> Sobre este punto, nos decía una ex delegada de la línea A: "Creo que fueron dos rotaciones que aplicaron la rotación interlíneas; que al final, a la empresa le terminó saliendo el tiro por la culata, como le pasa siempre, porque, ¿qué paso?, compañeros de las otras boleterías -te hablo de mi sector- que vinieron a, fueron a otras líneas y mantenían el contacto con compañeros de la línea anterior; entonces empezó a pasar que nos empezamos a conocer todos y empezó a haber contacto entre las líneas."

Ni los trabajadores ni la empresa podían decir que salían victoriosos totalmente de este conflicto: la empresa lograba mantener los traslados, pero de un modo menos masivo.

Los trabajadores, a su vez, canalizaban positivamente la política de la empresa para su crecimiento organizativo en el plano gremial.

## **El primer paro total del servicio**

Hacia comienzos de 1997, la empresa continuaba con su política de sanciones y despidos y el malestar frente a los mismos se incrementaba entre los trabajadores.

Recordemos que, una vez que asumió la gestión del servicio, Metrovías instaló una intensa política disciplinaria sobre su fuerza de trabajo con el objetivo de docilizar los cuerpos para el trabajo, de hacerlos maneables y obedientes a la dirección de la empresa.

Si bien había implementado ciertos mecanismos destinados a obtener el consenso de sus trabajadores respecto de los planes empresarios, como fueron los cursos de capacitación, la empresa utilizó al mismo tiempo medios represivos, como fueron los apercibimientos, las amonestaciones, las suspensiones y los despidos o amenazas de despidos, para obtener la obediencia de sus trabajadores.

Sin embargo, en 1997, esto empezaría a cambiar.

El 19 de febrero de ese año un conductor de la línea E chocó un tren al intentar estacionarlo. Ese tipo de tareas no era parte de las obligaciones contractuales de un conductor, pero era habitual que algunos de ellos cumplieran con las mismas para evitar roces con sus jefes. Las maniobras eran y siguen siendo tareas de conductores especializados que a su vez tienen una categoría laboral superior a la de conductor por la que reciben un mayor salario.

Ante el accidente, algunos de los jefes habían propuesto como sanción –para el conductor que había colisionado la formación– entre 15 y 20 días de suspensión. A pesar de ello, la empresa decidió echarlo.

El hecho produjo un fuerte malestar entre sus compañeros de línea, que generó que algunos de los delegados del sector plantearan la posibilidad de parar con el objetivo de conseguir la reincorporación del despedido.

Esa misma noche, dos delegados de la línea E se habían puesto en contacto con el sindicato, que se había comprometido a conseguir una reunión para el día siguiente a las 9.30 de la mañana con la empresa, con el objetivo de encontrar alguna solución al problema sin tener que recurrir al paro.

Sin embargo, al día siguiente, antes de iniciar el servicio, se hizo una asamblea en la estación Varela, de la línea a la que pertenecía el conductor

despedido, en la que se decidió realizar la medida de fuerza sin esperar la reunión entre el sindicato y la empresa.

De la asamblea participaron alrededor de diez trabajadores, incluidos los dos delegados de la línea E mencionados y una delegada de la línea A.

Los delegados de la línea E que participaron de la asamblea eran cercanos a la línea oficial del sindicato, mientras que la delegada de la línea A estaba enfrentada al mismo y a la conducción del cuerpo de delegados que, como señalamos anteriormente, estaba en manos de delegados referenciados con el MAS.

La decisión era producto de la escasa confianza cada vez más extendida sobre la posibilidad de que el sindicato resolviera favorablemente la situación.

Apenas tomada la decisión, cerca de las 5.30 de la mañana, un gerente de la empresa se acercó al grupo que había decidido el paro y los instó a iniciar el servicio asegurando que en lugar de un despido serían muchos más si seguían con la misma postura.

Desoyendo las palabras del gerente, este grupo siguió adelante y se encargó de extender la medida a otros sectores de la empresa.

Se pusieron en contacto con el resto de los delegados y se hicieron asambleas en algunas cabeceras de línea.

Mientras tanto, la empresa quiso poner en movimiento los trenes de la E con personal jerárquico y un grupo de 20 trabajadores se tiró a las vías para garantizar el paro.

Posteriormente, se fueron sumando las distintas líneas hasta que al mediodía todo el subte había dejado de prestar servicio, incluso contra la resistencia de algunos delegados que no estaban de acuerdo con parar sus líneas.

Un ex delegado de la línea D recuerda así el conflicto:

“En la D, yo recuerdo que llego a las 8 de la mañana y me entero de que la E estaba parada. Pero la E tenía una particularidad de que los trenes que habían estado acá, en esta línea, después los mandaron a la E y los de la E los mandaron acá, que son los FIAT. Entonces qué hizo la empresa, le dijo a un grupo de compañeros de los primeros servicios, del uno al cinco, cinco parejas, les dijo: “Ustedes prepárense porque mañana van a ir a tomar servicio a la E si el paro continúa”. Obviamente se hizo una asamblea porque la línea E estaba parada y los primeros en patallar fueron esos viejos conservadores que jamás en su puta vida pararon porque no querían ir a otra línea. “No vamos ni en pedo”, dijeron. Y ahí se empezó como a crear un estado de ebullición y donde otros compañeros decían “hay que parar”. Y yo decía “no están dadas las condiciones”. Y en medio de una asamblea de 60 personas de Tráfico me agarra un compañero, me saca así aparte, un compañerazo, re caliente me dice: “si no parás ahora no parás nunca más. Al

final me terminás demostrando que sos un cagón". Medio como que me apura. "Ahora se para", dije. Y la gente votó parar. Salí a la línea y empecé a bajar a la gente del tren. Para esto, los gerentes, los supervisores, los gerentes de otras líneas habían venido y me decían: "el tema no es con vos".

Por la tarde, el sindicato y la empresa se reunieron en el Ministerio de Trabajo y firmaron un acuerdo.

El conflicto se cerró con la reincorporación del conductor despedido, pero también con causas judiciales contra los 20 trabajadores que habían cortado las vías en la línea E, por obstrucción de un servicio público.

La empresa debía reincorporar al trabajador pero iniciaba una práctica consistente en hacer denuncias judiciales ante determinados métodos contenciosos.

Hasta ese entonces no se habían dado grandes respuestas colectivas a los continuos despidos. A partir de allí, los trabajadores responderían con medidas de fuerza significativas para confrontar con la iniciativa empresaria. Incluso, apelando a la acción directa para garantizar su posición, como es el caso de cortes de las vías.

Cortar la prestación del servicio era –como en épocas anteriores a la concesión– la metodología fundamental para conseguir resultados positivos.

Los trabajadores del subterráneo contaban en este sentido con un arma poderosa que, utilizada en ciertas formas, podía lograr grandes efectos. Cualquier interrupción en este sistema de transporte generaba –y aún lo sigue generando– un impacto de gran magnitud en la ciudad de Buenos Aires.

Por esos años, la cantidad de personas que utilizaban este transporte se encontraba en crecimiento. En 1994, un promedio de 460.000 personas utilizaban el subte por día, en 1995, lo hacían 510.000, en 1996, 540.000 y en 1997, más de 600.000, según datos de la Comisión Nacional de Regulación del Transporte (CNRT). Un paro de subtes traía como consecuencia ineludible complicaciones serias en el transporte de la principal ciudad de la Argentina.

El paro no había sido consensuado entre todos los delegados y mucho menos entre los trabajadores, sino que, por el contrario, había sido impuesto por un reducido número de delegados y trabajadores tanto a unos como a otros.

La delegada de la línea A que impulsó el primer paro junto con los dos delegados de la línea E y un puñado de trabajadores sostenía 10 años después lo siguiente acerca de la forma en que se logró iniciar la medida de fuerza contra la patronal: "yo no soy fanática de las cuestiones democráticas porque sé que con poco también se puede hacer, no es estrictamente necesario para avanzar, es más importante la política que los métodos, pero los métodos son importantes también pero no siempre se pueden ejercitar, si nosotros tratábamos de ejercitar la

democracia obrera en el año 97 no hubiéramos llegado nunca a nada porque hubiéramos perdido todas las votaciones porque la gente no quería hacer nada realmente, teníamos que darle ese arrastre para que se animaran o que por lo menos hicieran la experiencia, capaz que en otro lado se puede hacer de otra manera pero a nosotros nos salió de esa manera”.

Como se desprende del relato, el temor a las represalias estaba todavía extendido entre los trabajadores y desalentaba la instrumentación de medidas de fuerzas votadas democráticamente.

De esta manera, la democracia en la toma de decisiones sería un rasgo característico de esta camada de activistas una vez que contaran con el apoyo de las mayorías. En esa oportunidad, la puesta en crisis de la autoridad de la empresa había sido posible solamente a partir de una imposición de hecho a los propios compañeros.

El rechazo a las políticas de la empresa era creciente entre los trabajadores, pero el temor era todavía dominante como para que mayoritariamente se decidiera desobedecer el mandato de Metrovías.

### **Repetir el método: un nuevo paro del servicio**

La respuesta que los trabajadores habían dado contra el despido del conductor de la línea E a comienzos de año había logrado que la empresa detuviera su constante práctica de despedidos.

Sin embargo, este resultado sería transitorio: a fines de mayo de 1997 Metrovías volvía a despedir.

En esta oportunidad, se trataba de una boletera de la estación Perú de la línea A. El motivo era un faltante de cinco pesos en la recaudación del día.

La respuesta de los trabajadores fue un nuevo paro total de actividades. Pero a diferencia del paro de febrero, en esta ocasión se trabajó durante varios días para que pudiera concretarse: se hicieron reuniones y asambleas entre los trabajadores. Ya no sería un paro espontáneo como el de febrero, cuando un puñado de trabajadores había decidido paralizar el servicio sin preparación previa.

Como pocos meses antes, para conseguir la reincorporación de la boletera, era necesario frenar el servicio de trenes. Los trabajadores sabían que difícilmente Metrovías retrocediera si sólo se lograba un paro de las boleterías.

En ese caso, la empresa podía continuar prestando servicio, liberando el paso de los usuarios, y no se construiría un hecho de magnitud que la obligara a retrotraer la medida.

Por este motivo era imprescindible contar con la solidaridad de los trabajadores del tren.

Sin embargo, no era esta una tarea simple ya que en aquel entonces existía una fragmentación muy grande entre las boleterías y los demás sectores de la empresa. Recordemos que los puestos de boleterías estaban ocupados en su gran mayoría por jóvenes ingresados al servicio de subtes a partir de la concesión y que en el tren y los talleres estaban básicamente trabajadores de mayor edad, provenientes de la gestión estatal del servicio.

Los argumentos que circulaban entre los trabajadores de los trenes para no defender a la compañera eran diversos. Entre ellos estaba el de la falta de necesidad de exponerse por una boletería de menor rango y salario.

A pesar de ello, la medida fue aprobada un día antes en una asamblea compuesta por solamente 17 trabajadores. De ellos, cinco eran delegados.

Finalmente se realizó el paro a partir de las 12 del mediodía del 28 de mayo de 1997, con la solidaridad de todos los trabajadores del Subte.

Solamente tres horas más tarde de iniciado el paro de actividades, la empresa y el sindicato firmaban un acuerdo donde se establecía que la boletería sería reincorporada al día siguiente.

Una hora más tarde, a las cuatro, el subte volvía a prestar servicio.

La gerente de relaciones públicas de Metrovías daba las explicaciones de la empresa sobre el hecho a través de la prensa: "a las 12 nos sorprendió la medida de fuerza sorpresiva iniciada en la línea A, que luego se fue extendiendo a las demás. Pero a las 13 se convocó a los delegados y se les solicitó la rehabilitación inmediata del servicio, ofreciéndoles la reincorporación de la persona".<sup>28</sup>

## **Nueva estrategia de la empresa sobre la fuerza de trabajo**

Los dos paros consecutivos de parte de la fuerza laboral trajeron consecuencias para la empresa.

Después de las dos derrotas sufridas, Metrovías decidió realizar cambios a la estrategia que seguía hasta ese entonces frente a su fuerza de trabajo en lo relativo a la construcción de cuerpos dóciles para la producción.

Si los métodos represivos despertaban la reacción de los empleados a través de acciones contenciosas, como eran los paros, los que generaban un gran obstáculo en el servicio, la empresa intentaría a partir de allí poner énfasis en la construcción de un nuevo tipo de relación con los mismos; una relación menos represiva, donde se apuntara a conseguir el consentimiento de los trabajadores acerca de las decisiones y los objetivos empresariales.

---

<sup>28</sup> Declaración realizada al diario Página 12 y publicada al día siguiente del paro, el 29 de mayo de 1997.

Esta estrategia estaba más a tono con las corrientes vigentes sobre gestión de la fuerza de trabajo desarrolladas en el mundo a partir de la crisis capitalista de la década del 70, en la que, entre otras cuestiones, se apuntaba a conseguir que los trabajadores se sintieran involucrados en los planes de la empresa como si fueran propios (Antunes, 2005). El modelo más conocido y difundido en este sentido fue el que se desarrolló al interior del toyotismo. Sobre este, Daniel Ximenez Saez y Oscar Martínez dicen:

“Un aspecto interesante del estilo japonés de dirección empresaria es la costumbre de apelar al *consenso* (o *ringi siedo*, en japonés) para la toma de decisiones gerenciales.

Esto tiene su lógica. Si la participación activa y comprometida de todo el personal jerárquico y de planta es vital para el buen funcionamiento de todo el sistema, es necesario que todas las decisiones cuenten con la opinión y el visto bueno de todos los implicados. Es tan importante este aspecto que los empresarios japoneses dicen estar dispuestos a tomarse todo el tiempo que sea necesario para alcanzar el consenso en todas las decisiones. Esto al menos es lo que dice la propaganda. Por supuesto que si algún trabajador o gerente no "entiende la nueva filosofía de la empresa" es finalmente reemplazado. De cualquier manera este punto sirve para resaltar, una vez más, la importancia que tiene lo ideológico, o sea el accionar empresario sobre la "cabeza" de los trabajadores, para cooptarlos y ganar su colaboración, en este nuevo modelo de empresa" (Saez Ximenez y Martínez, 1993: 44).

Empero, hay que tener presente que este cambio de estrategia de parte de la concesionaria se fue dando lentamente y sin que se dejaran de lado los medios de represión. Estos se siguieron usando sobre quienes la empresa consideró necesario; esencialmente, en momentos de conflictos. Por ejemplo, ante un paro, se transformó en algo usual que Metrovías distribuyera telegramas de despido a quienes habían participado del mismo o que, ante los cortes de vías, habituales durante los paros, la empresa realizara denuncias penales por obstrucción de la prestación de un servicio de transporte público.

No se trató de un cambio radical, sino de una cuestión de énfasis. Hasta ese momento se había priorizado la "política del miedo", a partir de allí, se priorizó "ganar la cabeza al trabajador", tal como nos señaló un ex delegado de la línea A.

Festejos del día del niño, organización de campeonatos de fútbol, de volley y de pesca, así como la creación de una línea de créditos al consumo, por medio de convenios con el Banco Ciudad de Buenos Aires, de un Equipo de Corredores, del programa educativo La Esencia de Aprender y la distribución de material impreso, como las revistas Comunicándonos, Notivías y el catálogo con cupones de

descuentos Esencia fueron algunos de los dispositivos empleados por Metrovías para conseguir la identificación de los trabajadores con la empresa.

Sin embargo, la organización de actividades extra laborales se transformó en ocasiones en un arma de doble filo para Metrovías. Si bien le significaba mostrarse cerca de sus trabajadores, estas actividades permitían que los empleados se conocieran entre sí e intercambiaran opiniones sobre los reclamos existentes en los distintos sectores y líneas que componen la empresa. De esta manera, estas instancias eran resignificadas por los trabajadores en el sentido de construir una mayor organización gremial, de igual modo que lo que había sucedido con las rotaciones de trabajadores de una línea a otra.

Tiempo más tarde, como parte de esta estrategia de acercarse al trabajador, se crearon en la gerencia de recursos humanos nuevas estructuras para conocer –y canalizar a través de las mismas– los reclamos existentes entre los trabajadores respecto de las condiciones laborales. En este sentido se empezaron a hacer encuestas de clima interno, se pusieron supervisores juniors en las líneas y se abrieron líneas de atención telefónica para los trabajadores, como la Línea Activa y el Servicio de Atención a las Personas (SPA). Se buscaba así evitar que algún descontento sobre las condiciones de trabajo o salario se canalizara colectivamente a través de una acción contenciosa contra la empresa. Se apuntaba, en suma, al tratamiento individual del malestar de cada empleado.

Este tipo de estrategia de la empresa sobre su fuerza de trabajo se fue perfeccionando y profundizando con el tiempo, sin dejar de emplear, como hemos dicho, medios represivos ante situaciones y trabajadores particulares.

Hacia 2005, Metrovías confeccionó un Plan Estratégico para los recursos humanos donde se condensaron las tendencias que se habían inaugurado como reacción ante los paros de 1997.

En el plan, Metrovías señala que “en las empresas, las tensiones son normales y necesarias”, pero que, “cuando superan cierta intensidad, se convierten en conflictos”. A su vez, sostiene que “para evitar conflictos, las relaciones deben ser cooperativas, y esto ocurre cuando todos perciben que su aporte a la empresa recibe una retribución proporcional. Esa percepción depende del nivel de expectativas. Las relaciones armónicas y el reconocimiento personal son parte de la retribución esperada por los empleados. Cuando no están presentes, se maximiza la demanda de otras retribuciones”. Y finaliza sosteniendo: “Por lo tanto, las buenas relaciones laborales son necesarias y, además, son un buen negocio”.

En este sentido, en el plan se asegura estar trabajando en:

- “Reforzar el liderazgo” de la empresa sobre la fuerza de trabajo, para lo que se plantea “mejorar conocimientos y habilidades, inducir actitudes

superadoras, brindar apoyo y seguridad y proveer apoyo en recursos humanos”.

- “Llegar a la gente, construyendo un vínculo de confianza”. Para este objetivo, la empresa se plantea la necesidad de: “mejorar la comunicación, reforzar el vínculo personal, entablar relaciones con la familia y generar una interacción cotidiana y participaba.”

- “Poner límites a la influencia negativa”. Este objetivo se refiere directamente a disputarle al activismo su influencia sobre los trabajadores. Por lo tanto, la empresa se propone “promover líderes, recuperar el control del día a día, apoyar a la conducción de cada sector e invadir el espacio físico.”

Estos objetivos deben ser aplicados según plantea Metrovías en su plan a través de dos sectores pertenecientes a la gerencia de recursos humanos de la empresa: 1) Departamento de relaciones laborales y 2) Área de servicios a las personas.

Al primero de ellos le corresponde, según la empresa, “la contención gremial, la negociación colectiva y la representación ante los sindicatos, la aplicación de una política disciplinaria, de una política de reciprocidad, el apoyo a los responsables de sectores, el apoyo al liderazgo, la verificación y asesoramiento en materia laboral y la representación ante organismos externos, como el Ministerio de Trabajo o el Gobierno de la ciudad de Buenos Aires.” Este departamento es el que interviene, por ejemplo, ante los paros.

Al Área de Servicios a las Personas le compete la realización de eventos institucionales, recreativos y el desarrollo de beneficios indirectos a los empleados, la contención individual, la asistencia social, atender una línea gratuita de recursos humanos, la orientación a ingresantes y tutorías y desarrollar programas de incentivos, educativos y relacionados con la familia.

Una verdadera división del trabajo, entre una línea dura y otra blanda, para controlar la fuerza de trabajo. Pero que al mismo tiempo está acompañada por una división de su población objetivo de acuerdo a una previa clasificación inspirada en uno de los más difundidos manuales de gestión de los últimos tiempos; nos referimos a *Servicios y Beneficios. La fidelización de clientes y empleados. La inteligencia emocional en los negocios* (1997), de Luis María Huete.

De acuerdo a su conducta, Huete clasifica a los trabajadores de una organización en: “terroristas”, “mercenarios” y “apóstoles”.<sup>29</sup> Entre los primeros, se

---

<sup>29</sup> Damián Pierbattisti ha abordado la problemática de la identidad y el estigma en el caso de la empresa Telefónica de Argentina, como parte de la estrategia de la empresa de construir cuerpos cada vez más aptos para el trabajo. Según este

encuentran los delegados y activistas por lo que hay que excluirlos, entre los segundos se encuentran aquellos que no sienten como propios los objetivos de la empresa pero que podrían llegar a serlo, por lo que hay que incluirlos, y entre los terceros se encuentran a aquellos empleados que muestran una actitud totalmente favorable frente a la compañía, por lo que hay que fidelizarlos.

De esta manera, se entiende que el plan estratégico proponga que el Área de Servicios a la Personas esté enfocada a los “mercenarios” y los “apóstoles” y el Departamento de Relaciones Laborales a los primeros y los “terroristas”.

En suma, un plan para recuperar la dominación sobre su fuerza de trabajo, que empezó a perder paulatinamente a partir de las primeras medidas de fuerza y que se agudizó con el crecimiento del activismo y de las nuevas acciones contenciosas de los trabajadores en la dirección de mejorar sus condiciones de trabajo.

Si la estrategia de Metrovías era –y siguió siendo– la construcción de cuerpos dóciles en la dirección de obtener de los mismos la mayor cantidad de energía posible para maximizar el nivel de plusvalor alcanzado, la empresa tenía la necesidad de implementar nuevos dispositivos de gestión de su fuerza laboral. De ahí este Plan estratégico para los Recursos humanos.

A modo de ejemplo de la búsqueda de inclusión y fidelización de sus empleados, en el Catálogo Esencia de diciembre de 2006, se convoca a apoyar a equipos de fútbol de Metrovías de la siguiente manera: “Vamos a defender nuestros colores. Desafío Metrovías vs. Comunicaciones. Mie 06.12/ 19hs-Estadio Comunicaciones. Nuestra selección de Fútbol, conformada en esta primera convocatoria por planteles de Non Parlo Di Doping y Almafuerte (finalistas de la Copa Esencia 2006) debuta en un desafío imperdible contra la primera de Comunicaciones. ¡¡¡VAMOS METROVIAS!!!!”.<sup>30</sup>

## **Las nuevas demandas de los trabajadores**

Si los dos paros habían tenido consecuencias para la empresa, también tuvieron repercusión sobre los trabajadores.

Los trabajadores habían realizado dos medidas de fuerza de consideración y habían logrados dos éxitos sucesivos frente a la concesionaria. La autoridad de la empresa sobre su fuerza de trabajo, la dirección despótica (Marx, 1976) sobre la misma, había sido puesto en crisis en dos ocasiones en un plazo muy breve.

---

investigador, “el estigma es un acto de atribución identitaria que mediante la reificación de un atributo juzgado negativo pretende construir un cerco en el individuo, o grupo social aludido, y cuyo objetivo consiste en obstaculizar el ejercicio de la expansión de tales cuerpos” (Pierbattisti, 2008: 71).

<sup>30</sup> Catálogo *Esencia*, diciembre de 2006.

Estas respuestas contundentes frente a los despidos habían provocado que la empresa atenuara su política represiva sobre su fuerza de trabajo. De esta manera, las sanciones, principalmente la amenaza de despido o el despido, perdían centralidad como herramienta para obtener obediencia, lo que daba lugar a mayores grados de libertad en comparación con lo que habían sido los años anteriores.

Este clima de mayor libertad permitió que los trabajadores tuvieran una presión menor de parte de sus jefes en cuanto al trabajo cotidiano pero, también, que el debate por la estrategia a seguir se hiciera más abierto y que se sumaran más compañeros al mismo.

Una parte del activismo, entre los que estaban incluidos algunos delegados y las agrupaciones El Túnel, Trabajadores de Metrovías y Los Topos, plantearon a partir de estos hechos que había que enfocarse en lograr una reducción en la extensión horaria de la jornada laboral y en conseguir aumentos salariales. Es decir que, entre las discusiones de los trabajadores, empezaban a aparecer con más fuerza propuestas de carácter ofensivo que implicaban avanzar sobre el territorio conquistado por la empresa en el inicio de la concesión.

Algunos delegados, por su parte, entendían que todavía no estaban dadas las condiciones para la ofensiva.<sup>31</sup>

Al calor de los éxitos alcanzados en el plano de la lucha económica, se reavivaba la lucha teórica en el interior de la fuerza social de los trabajadores acerca de los pasos a seguir y la fracción más radicalizada veía en los resultados alcanzados la contrastación de sus proposiciones.<sup>32</sup>

La discusión de objetivos de máxima, como era el tema de la reducción de la jornada de trabajo, no excluía empero que se impulsaran reclamos para obtener mejoras de menor alcance.

---

<sup>31</sup> Entrevistas con ex delegados de la línea D y B.

<sup>32</sup> Un ejemplo de esto lo encontramos en el boletín de la agrupación El Túnel, de octubre de 1997. En el boletín, plantea: "Ahora sigamos la pelea con paros sorpresivos por inmediato aumento de salarios, por la reducción de la jornada laboral (6hs), contra cualquier tipo de tercerización, contra la represión y las amenazas" y agrega "está demostrado que esta empresa no entiende otro lenguaje que el de las cinco líneas paralizadas" (Boletín de la agrupación El Túnel, 1997: 1, 2, 3).

Otro ejemplo puede encontrarse en el Boletín del Subterráneo, de la agrupación Trabajadores de Metrovías. Después de hacer un balance de las conquistas obtenidas luego de los paros, la agrupación propone: "Reconocimiento de la insalubridad: jornada de 6 horas, aumento salarial, mínimo igual a la canasta familiar, no a los despidos, estabilidad laboral, no a los traslados sin acuerdo del trabajadores, no a la tercerización, incorporación de los tercerizados al plantel de Metrovías (...)" (Boletín del Subterráneo, 1998: 1).

Unos días después del segundo paro, una delegada de la línea A recolectó firmas entre los boleteros de su línea para que se instalaran dispensadores de agua en cada boletería.

El petitorio consiguió 80 firmas sobre un total de 101 boleteros de su línea.

En lugar de ignorar el reclamo o de responderlo mediante alguna forma de sanción, la empresa colocó –dos semanas después de su presentación– máquinas de agua en la boletería de la estación Primera Junta, de la línea A. Un mes más tarde, los dispensadores con agua potable se empezaban a colocar en las boleterías de otras líneas y sectores.

A su vez, como parte de la nueva estrategia hacia su fuerza laboral, la empresa cambió los asientos de los boleteros y mejoró las condiciones de los baños.

Pero también, los paros tuvieron repercusión sobre otras cuestiones que generaban malestar entre los trabajadores. Con respecto al sector de Tráfico, la empresa redujo después de las medidas de fuerza el número de vueltas que debía dar cada pareja de conductor y guarda, que habían alcanzado un número muy elevado después de la concesión, tomando como referencia a la cantidad de vueltas que se daban bajo la gestión de SBASE.

Por otra parte, si antes de los paros, Metrovías despedía a los conductores que no podían renovar sus credenciales de manejo, de acuerdo con evaluaciones psicológicas hechas por la misma empresa, a partir de estos, la empresa empezó a otorgar permisos de conducción por pocos meses o a reubicar a quienes no estuvieran aptos para conducir un tren.

Poco tiempo después, ante el llamado a concurso para ocupar puestos de guardas en los trenes, las mujeres del subte se pusieron de acuerdo y presentaron cada una de ellas su solicitud de participar del concurso para ascender dentro de la estructura de la empresa.

Hasta ese entonces, las mujeres habían ocupado solamente los puestos de menor jerarquía dentro del organigrama de Metrovías –las boleterías–, por lo que la simple presentación conjunta de solicitudes se convertía en un reclamo para que no se discriminara el ascenso de las mujeres.

A pesar de la presentación masiva de solicitudes de las mujeres –incluidas las de muchas que no tenían interés en ocupar los puestos de guardas–, la empresa destinó esos puestos exclusivamente a varones.

Esta posición de Metrovías motivó que las mujeres realizaran reuniones para analizar algún tipo de respuesta. De allí surgió la idea de presentar un petitorio reclamando a la empresa una explicación acerca de los motivos por los que no se había tomado a ninguna mujer para ser guarda.

El petitorio contó con el apoyo –a través de firmas– de alrededor de 800 trabajadores del subte, entre mujeres y varones. La recolección de firmas fue realizada esencialmente por trabajadoras de base, ante el escaso acompañamiento que tuvo desde el cuerpo de delegados.

A pesar de la gran cantidad de apoyos formales, el petitorio no fue recibido por el sindicato ni por la empresa. Esta última no estaba dispuesta a recibir al grupo de mujeres activistas sin la mediación del sindicato.

Sin embargo, al poco tiempo, hacia fines del 97, un grupo de mujeres fue convocado para realizar el curso específico de guarda y luego ser promovido a los puestos de guarda en los trenes.

Este reclamo daba resultados y significaba la primera acción colectiva por motivos de género.

Con respecto a la representación gremial en el lugar de trabajo, en septiembre de 1998, se realizaron las elecciones para conformar el tercer cuerpo de delegados desde el inicio de la concesión. Los resultados no variaron significativamente con respecto a los cuerpos de delegados anteriores y la estrategia que ellos mantenían se vio ratificada por la mayoría de sus compañeros.

La mayoría del mismo quedaba compuesto por gente referenciada con el MAS y el sindicato; en el taller Rancagua continuaba como delegado el activista de Trabajadores de Metrovías y en la línea D aparecían dos delegados que se oponían a la mayoría del cuerpo y estaban cercanos a las agrupaciones opositoras El Túnel y Trabajadores de Metrovías.

## **Un paro que produce fisuras en la fuerza social de los trabajadores**

El 3 de mayo de 1999, los trabajadores del subte hicieron un nuevo paro a la empresa como respuesta al despido de un conductor de la línea D, que había chocado el 7 de abril de ese año una nueva formación marca Alstom, mientras aprendía a conducirla.

El choque se produjo a las 9,18 de la mañana, cuando la formación en que iba este conductor colisionó contra otra que se encontraba en la estación Palermo, de la misma línea. Como resultado del accidente, 19 personas quedaron heridas.<sup>33</sup>

A bordo del tren iban el conductor despedido y su instructor, pero en un primer instante fue despedido solamente el primero de ellos.

Con posterioridad a producirse el despido, los trabajadores y los delegados hicieron reuniones y asambleas en la dirección de establecer cuál sería la respuesta ante la situación.

---

<sup>33</sup> Diario Clarín, 8 de abril de 1999.

Si bien existió resistencia entre algunos delegados y compañeros de trabajo, se decidió finalmente realizar el paro de actividades.

A diferencia de cómo había actuado en los dos paros anteriores, la empresa respondió a la huelga con el despido de 240 trabajadores. Repartir telegramas de despidos como represalia ante medidas de fuerza como los paros empezó a ser desde ahí una metodología recurrente.

Ante esa situación, intervino el Ministerio de Trabajo y dictó la conciliación obligatoria, luego de encabezar las negociaciones entre la empresa, los delegados y la UTA.

Durante las negociaciones, la empresa propuso reincorporar a los trabajadores que había despedido por participar del paro a cambio de mantener el despido del conductor que había chocado la formación.

Esta propuesta produjo una importante discusión al interior del cuerpo de delegados y entre los trabajadores, que se saldó con una votación por medio de urnas.

En la votación se debía elegir por aceptar la propuesta de la empresa, que implicaba la reincorporación de los 240 trabajadores y la expulsión del conductor o rechazarla.

La decisión por las urnas señaló mayoritariamente aceptar la propuesta de la empresa. En la línea A, por ejemplo, donde votaron 72 boleteros, 100 empleados de Tráfico y 85 de los talleres, es decir, 257 trabajadores, 213 votaron por aceptar la propuesta de la empresa, 43 por rechazarla y uno lo hizo en blanco.<sup>34</sup>

El 1º de junio, en la sede del Ministerio de Trabajo de la Nación, se firmaba el acta entre la empresa y el sindicato donde se dejaba constancia del acuerdo. En la misma se señalaba: "(...) se dejan sin efecto todos los despidos originados en los hechos del día 3-5-99, cualquiera sea el momento que hayan sido comunicados, a excepción del despido del Sr. XXXXX, el que será legalmente indemnizado, y a quien la Asociación Sindical le informará el contenido del acta de esta audiencia. En este marco y por estos hechos, la Empresa no aplicará ninguna sanción disciplinaria. Asimismo, Metrovías S.A. se compromete a conseguirle una oferta laboral al Sr. XXXXX, el que será libre de aceptarla".<sup>35</sup>

De esta manera, la empresa ganaba el conflicto y generaba uno al interior de la fuerza social de los trabajadores.

---

<sup>34</sup> La información proviene del escrutinio realizado en la línea y volcado en una hoja firmada por los delegados correspondientes a la línea A y un fiscal que era activista de la oposición.

<sup>35</sup> Fragmento del acta acuerdo firmada el 1º de junio de 1999, a través de la cual se daba por finalizado el conflicto entre los trabajadores y la empresa.

A partir de allí, se profundizaron las diferencias entre los trabajadores, especialmente al interior del activismo. Las dos tendencias, la encabezada por los referentes del MAS y la de las agrupaciones opositoras, como El Túnel y Trabajadores de Metrovías, se enfrentaban nuevamente sobre el posicionamiento que se debía tener frente a la empresa.

Las agrupaciones El Túnel y Trabajadores de Metrovías acusaron a una parte del cuerpo de delegados, la referenciada con los militantes del MAS, de aceptar discutir una propuesta donde las opciones contemplaban formas diferentes de derrota: el despido de un trabajador o el despido de 240 trabajadores. Especialmente cuando según su caracterización la empresa se encontraba en una situación de debilidad.

En una entrevista publicada en el suplemento El Trabajador, de los trabajadores de Metrovías del Frente de Lucha Socialista, un activista de El Túnel decía: “Que la empresa estaba dura es muy discutible. Es verdad que en este paro, a diferencia de los anteriores –que se ganaron– hubo casi 250 telegramas. Pero de movida estaba claro que era una maniobra para terminar canjeando los 250 por uno. (...) En la segunda audiencia, la empresa ofreció reincorporar a todos –sin sanciones– a cambio de la cabeza del conductor, al que le ofreció más guita, e incluso –explícame si eso no es un recule– le ofreció conseguirle otro puesto de trabajo, comprometiéndose a poner esto en un acta en el Ministerio. Yo creo que esto demuestra lo opuesto de una empresa que se siente en condiciones de hacerte morder el polvo de la derrota” (El Trabajador, 1999). Los trabajadores, mayoritariamente, no hicieron esta lectura de la realidad y decidieron aceptar la propuesta de la empresa.

No obstante la presencia de fiscales de las agrupaciones opositoras, activistas de la agrupación El Túnel denunciaron fraude en la votación.

Este hecho profundizaba las diferencias existentes dentro de la fuerza social y, a su vez, se transformaba en un punto central a partir del cual se produciría un cambio en la composición del cuerpo de delegados.

En este sentido, los activistas de las agrupaciones opositoras utilizaron la forma en que se había resuelto este conflicto para señalar ante sus compañeros que la estrategia de confrontación empleada por la fracción que hasta allí había conducido el cuerpo de delegados estaba agotada.

A fines de septiembre de 2000, se realizaron las elecciones de delegados. De estas salió el cuarto cuerpo de delegados de la concesión, con mandato de septiembre de 2000 a septiembre de 2002.

A diferencia de los resultados de las elecciones anteriores, en este caso se dio un recambio importante en la composición del cuerpo de delegados: la mayoría

pasaba a manos de integrantes de las agrupaciones El Túnel y Trabajadores de Metrovías y de algunos independientes que compartían la estrategia que planteaban estas agrupaciones.

Los resultados en las líneas A, C, D y E y de los talleres Constitución y Rancagua indicaban que la conducción anterior, integrada por delegados que eran militantes del MAS y cercanos a estos, era desplazada por una camada de jóvenes con posiciones más radicales en cuanto a objetivos y a medios de lucha. De esta manera, la lucha teórica hasta ese entonces desarrollada entre estas agrupaciones y la anterior conducción del cuerpo de delegados adquiriría un resultado diferente.

Pero un año antes de las elecciones para conformar el cuarto cuerpo de delegados de los subtes que cambiaría la composición del mismo, el 30 de septiembre de 1999, era homologado por el Ministerio de Trabajo el segundo convenio colectivo firmado entre Metrovías y la UTA.

En la página 46 del mismo, se aseguraba: "La empresa considera que resulta previsible que se avecina una etapa de cambios en el sistema de expendio y venta de cospeles, como así también que la futura introducción de tecnología en el sistema permitirá orientarlo hacia la implementación del boleto magnético, pudiendo ulteriormente evolucionar hacia un sistema de automaticidad por máquinas de dicho expendio. La etapa aquí señalada sería acompañada por una mayor amplitud y variedad de servicios al cliente, todo lo cual implica redefinir las actuales descripciones de funciones del Boletero y Boletero Principal contenidas en el actual Convenio Colectivo de Trabajo. Es intención empresaria procurar que la redefinida introducción de tecnología no afecte los puestos de trabajo ni comprometa la continuidad laboral del personal involucrado, a fin de posibilitar la ocupación del personal" (CCT 384/99 "E", 1999: 56).

Era esta la manera en que se anunciaba la posterior introducción de tecnología en reemplazo de mano de obra, con el acuerdo de la UTA y en un contexto nacional de 14,5% de desocupación, según los registros del Indec.

A pesar de las resistencias implementadas por sus empleados, la concesionaria continuaba a la ofensiva y conseguía –con el consenso del sindicato– algunos éxitos más.

## **La iniciativa de eliminar los puestos de guarda en la B**

Algo más de un año después de firmarse el segundo convenio colectivo donde se anunciaban cambios en la empresa a partir de la introducción de tecnología, Metrovías resolvió que el sábado 24 de febrero de 2001, el puesto de guarda en la línea B dejaría de existir.

A partir de allí, los conductores debían ocuparse de conducir la formación y de abrir y cerrar las puertas de los trenes. Las posibilidades del cambio respondían a la incorporación de trenes de origen japonés con la tecnología suficiente –según la empresa– para que el conductor cumpliera con sus tareas propias más las del guarda.

Según sostenía la empresa, los guardas de la B serían reubicados en otras líneas, ya que el plan empresario contemplaba por el momento solamente a esa línea.

Pero el miércoles 21 de febrero, tres días antes de iniciarse el servicio sin guardas, una de las delegadas de la línea B, cercana a la línea oficial de la UTA, decidió avisar al resto del cuerpo de delegados sobre la medida que estaba por anunciar Metrovías.

Al día siguiente, el jueves, alrededor de 40 trabajadores de Metrovías, particularmente conductores y guardas de la línea B, entre los que se incluían a un grupo de delegados que habían empezado unos meses antes su mandato, se dirigieron al sindicato a buscar explicaciones y conseguir que un miembro del directorio participara ese mismo día de una asamblea en la línea B.

En la asamblea, se resolvió realizar un paro para el día siguiente, el viernes, un día antes de que se empezara a instrumentar el sistema sin guardas.

El viernes se paralizaron todas las líneas y sectores, de 8 a 9 de la mañana, con la excepción de los talleres Bonifacio y Polvorín, cuyos representantes pertenecían a la dirección de la UTA.

Cuando los trabajadores volvieron a cumplir con sus tareas, una vez finalizada la medida de fuerza, la empresa los notificó de su nueva condición de despedidos: 218 telegramas se enviaron a trabajadores del sector Tráfico.

De este modo, la concesionaria volvía a despedir trabajadores como represalia ante una medida de fuerza.

Sin embargo, alrededor de las 9 de la mañana, el Ministerio de Trabajo de la Nación intervino en el conflicto dictando la conciliación obligatoria, luego de no arribarse a un acuerdo en las negociaciones que mantuvieron los delegados, la UTA y la empresa.

De esta manera, la situación volvió a ser la anterior al paro, con los despedidos trabajando y con la línea B funcionando con conductores y guardas. En

esa oportunidad, los delegados justificaron el paro como “un mecanismo de autodefensa frente a la agresión patronal”.<sup>36</sup>

El 26, tres días después del paro, Subterráneos de Buenos Aires Sociedad del Estado intervino en el conflicto sumando su voz a través de un comunicado de prensa en el que sostenía lo siguiente: “Ante esta situación, SBASE hace saber que, por razones de seguridad, esta sociedad no autoriza la operación de los trenes sin guarda”.<sup>37</sup>

Como Subterráneos es la dueña de las líneas, más allá de que Metrovías sea la concesionaria, esta debía acatar la decisión de operar la línea B con la presencia de guardas, del mismo modo que proponían los trabajadores.

De esta manera, SBASE se transformaba en un aliado coyuntural de los trabajadores en la confrontación con Metrovías. Era una alianza por intereses complementarios y no comunes a los de los trabajadores: al ser la titular de las líneas de subterráneo de la ciudad, la responsabilidad por cualquier accidente que se hubiera producido por la implementación del sistema sin guardas hubiera recaído no sólo sobre la concesionaria sino también sobre la misma SBASE.

Desde ahí, el conflicto continuó a través de negociaciones con la empresa en el Ministerio de Trabajo y, después de tres meses, Metrovías desistió de aplicar la medida que había desatado el conflicto y retiró los despidos que hasta ese entonces se encontraban suspendidos por la conciliación obligatoria.

El conflicto terminaba así de manera favorable para los trabajadores, ya que se había logrado frenar una decisión que les imponía una mayor carga de trabajo a los conductores, y habían quedado sin efecto los despidos implementados como represalias a la medida de fuerza.

En esta oportunidad, la represalia no había logrado sus objetivos. Los delegados no habían accedido a la negociación de reincorporar a los despididos a cambio de que se eliminara el puesto de guarda.

Otro resultado del conflicto fue que los delegados decidieron establecer una reunión semanal entre ellos, por fuera del sindicato, y abierta a los trabajadores. De esta manera, los delegados iniciaron una etapa de articulación constante entre ellos, más allá de los sectores de pertenencia.

---

<sup>36</sup> Según se puede leer en el acta-acuerdo firmada por la UTA, los delegados y la empresa ante el Ministerio de Trabajo, el 23 de febrero de 2001 (expediente n° 1.038.657/01).

<sup>37</sup> Diario La Nación, 27/02/2001.

## Conclusión

A partir de la incorporación de Metrovías como concesionaria del servicio, se implementaron en el subterráneo importantes transformaciones sobre las condiciones laborales, salariales y en las formas de contratación en la dirección de obtener mayores grados de explotación de la fuerza de trabajo.

Al momento de hacerse cargo de este sistema de transporte, Metrovías se encontró con los resultados de un modelo económico de matriz neoliberal y con un gobierno consolidado y favorable al empresariado que, sumados a una posición conciliadora adoptada por el sindicato, al desmantelamiento de la fuerza social preexistente, a la contratación de personal sin tradición de lucha y a la implementación de una política represiva sobre sus empleados, le garantizaban la instalación exitosa de estas iniciativas al menos en los inicios de la concesión.

Empero, las condiciones de trabajo instaladas, más la constante ofensiva de la empresa sobre su fuerza de trabajo en la dirección ya señalada y la estrategia de control establecida sobre la misma, de corte claramente represivo, generaron un malestar entre los trabajadores de Metrovías el cual, progresivamente, se fue canalizando a través de acciones colectivas.

En este sentido, los trabajadores del subte se embarcaron en un proceso de lucha contra la empresa, logrando en varias oportunidades poner en crisis la autoridad de la misma al doblegar su voluntad.

En la dirección de conquistar sus objetivos, observamos que los trabajadores de Metrovías apelaron a diversas formas de lucha, ninguna de las cuales era una novedad para los trabajadores de los subterráneos si las miramos en comparación con su historia previa. Las formas de lucha empleadas formaban parte de la caja de herramientas de los trabajadores de este ámbito particular y también podríamos decir que formaban parte del repertorio clásico de la clase trabajadora argentina.

Así, apelaron a paros, discusiones, trabajo a reglamento, cortes de vías, movilización, reparto de volantes, pegatina de carteles y declaraciones, siendo la primera una herramienta de lucha fundamental para derrotar a la empresa. Ante la centralidad ocupada por el subterráneo en el sistema de transporte público de la ciudad, el paro (generalmente acompañado de la interrupción del servicio) le otorgará a los trabajadores del subte una decisiva herramienta de lucha para resistir exitosamente a la ofensiva empresaria y, posteriormente, para revertir las iniciativas instaladas en los comienzos de la concesión.

En este proceso de luchas, los trabajadores del subte cosecharon el apoyo de una serie de personificaciones sociales que trascendieron a su propia identidad. De esta manera, a través de las distintas alianzas que fueron constituyendo, lograron conformar una fuerza social mucho más rica. Ciertamente es que muchas de estas

alianzas fueron circunstanciales y obedecieron a intereses complementarios. Sin embargo, estas personificaciones aliadas contribuyeron en los éxitos alcanzados durante esta etapa.

Ahora bien, todo este proceso de luchas tuvo como presupuesto que los trabajadores disconformes con la ofensiva empresaria comenzaran a articularse previamente en la dirección de construir una fuerza colectiva a través de la que se canalizara el malestar presente entre ellos.

A pesar de la escasa disposición a luchar existente entre los trabajadores, la persecución de la actividad gremial de parte de la empresa durante los primeros años y el escaso acompañamiento de la UTA durante todo el período 1994-2001, los trabajadores finalmente construyeron una fuerza social con ciertos grados de autonomía respecto del sindicato con el fin de resistir a la ofensiva empresarial. El cuerpo de delegados y las agrupaciones opositoras fueron las formas en que se constituyó la misma. Tal como señalamos previamente, esto no era una originalidad entre los trabajadores del subte, sino que conocía antecedentes importantes en esta dirección tanto en el mismo subte como en otras experiencias consolidadas a partir del primer peronismo.

La tarea de construcción de una fuerza social era sumamente compleja en la medida en que el proceso de concesión había estado precedido por un desmembramiento del colectivo laboral. Los responsables del mismo habían sido principalmente los retiros voluntarios otorgados por SBASE y la selección de personal que había hecho Metrovías al momento de incorporar a una porción de los ex SBASE, excluyendo al resto de los trabajadores.

Para la construcción de esta fuerza social, debido al grado de represión que se vivía en la empresa, tuvieron que recurrir en los primeros momentos a reconstruir y construir lazos a través de reuniones, fiestas, partidos de fútbol, en fin, diversos eventos sociales que no tuvieran la apariencia de ser espacios de vinculación sindical. Así se comenzaron a organizar sindicalmente.

En la constitución de esta fuerza social fueron determinantes trabajadores que habían pertenecido a SBASE y que conservaban tradiciones de organización y lucha en el plano sindical –y en algunos casos también en el político-partidario– y jóvenes trabajadores que se habían incorporado a los subtes luego de la concesión del servicio. Estos jóvenes contaban con escasa o nula experiencia laboral y, por consiguiente, sindical. Sin embargo, sí traían consigo tradiciones organizativas y de luchas en la dimensión político-partidaria de izquierda.

Más allá de la pequeña diferencia respecto del lugar en el que se habían formado, tanto unos como otros eran identidades que traían consigo un determinado saber hacer relativo a las luchas.

Estos habían sido los trabajadores que habían logrado sortear exitosamente el proceso de selección de personal destinado a “depurar” el subterráneo de activistas que pusieran en peligro el éxito de las iniciativas hasta aquí analizadas.

Con respecto a los motivos de los conflictos, hemos observado que estos han sido de carácter defensivo.

De los seis conflictos registrados hasta 2001 –incluido el paro de febrero–, cuatro de ellos se produjeron como respuesta al despido de compañeros de trabajo. Así, la defensa de los puestos de trabajo se transformó en la principal causa de conflictos.

El desempleo en la Argentina afectaba entonces aproximadamente al 15% de la población económicamente activa, según datos del INDEC, y Metrovías contaba debido a esto con un amplio ejército de reserva al cual remitirse para reemplazar a los expulsados y conseguir trabajadores que se adaptaran a las condiciones de trabajo impuestas por la empresa.

Pero, para los trabajadores, ser expulsados de la empresa significaba, en la medida en que el desempleo alcanzaba niveles significativamente altos, no sólo la probabilidad de perder su identidad de trabajador asalariado sino también de poner en riesgo la reproducción material de sí mismo y de su familia.

Los otros conflictos restantes que estudiamos –dos– fueron a causa de la intención de Metrovías de instalar la movilidad geográfica al interior de la empresa y de eliminar el puesto de guarda en la línea B.

De ahí que, más allá de los reclamos efectuados por los trabajadores con posterioridad a los paros de 1997, pueda concluirse que entre 1994 y 2001 los trabajadores del subte desarrollaron una estrategia defensiva frente a la concesionaria, orientada a construir una fuerza social y a resistir los embates de la empresa.

Una vez alcanzado este objetivo, los trabajadores no avanzaron inmediatamente sobre las prerrogativas de la empresa. Para que se lanzaran a luchar en esa dirección –y tuvieran éxito– tuvieron que esperar a la conformación de un nuevo escenario social como el que surgió a partir de la crisis política y económica de 2001.

A partir de allí, se dirigirán centralmente a revertir la ofensiva de Metrovías concretada durante la década anterior, desarrollando una estrategia ahora sí ofensiva, y se transformarán en una de las fracciones de asalariados que estará a la vanguardia de las luchas sociales del nuevo período que atravesará el país. Pero esa ya es otra historia, una historia mucho más cercana y conocida.

## Bibliografía

### Artículos y libros

- Antunes, Ricardo (2005). *Los sentidos del trabajo. Ensayos sobre la afirmación y la negación del trabajo*. Buenos Aires: Taller de Estudios Laborales y Ediciones Herramienta.
- Basualdo, Eduardo (2006). *Estudios de historia económica argentina. Desde mediados del siglo XX a la actualidad*. Buenos Aires: Siglo XXI editores y FLACSO.
- Basualdo, Eduardo y otros (2002). *El proceso de privatización en la Argentina. La renegociación con las empresas privatizadas*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes y Página 12.
- Basualdo, Victoria (2009). *Los delegados y las comisiones internas en la historia argentina: una mirada de largo plazo, desde sus orígenes hasta la actualidad*. Buenos Aires: CTA.
- Bouvet, Virginia (2008). *Un fantasma recorre el subte. Crónica de la lucha de los trabajadores de Metrovías*. Buenos Aires: Desde el Subte.
- Collado, Adriana y Elbert, Rodolfo (2007). Ideas y representaciones políticas de los trabajadores del subte. Identificación política, evaluación de los partidos políticos y pensamientos sobre el sistema capitalista. En *Experiencias subterráneas. Trabajo, organización gremial e ideas políticas de los trabajadores del Subte*. Buenos Aires: Ediciones del IPS.
- Collado, Adriana y Stricker, Daniela (2007). La lucha contra el trabajo precario. En *Experiencias subterráneas. Trabajo, organización gremial e ideas políticas de los trabajadores del Subte*. Buenos Aires: Ediciones del IPS.
- Compañez, Manuel y Ledesma, Francisco (2006). *Cuando el terror no paraliza, 1974-1982*. Buenos Aires: Desde el Subte.
- Cresto, Jorge (2010). *Revirtiendo los efectos de la privatización sobre la fuerza de trabajo. Estrategias sindicales y transformaciones de las condiciones laborales en los subterráneos de Buenos Aires (1994-2008)*. Tesis de doctorado no publicada, Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Sociales, Argentina.

- Cresto, Jorge y Salud, Claudia (2007, septiembre 19-21). Formas de lucha entre trabajadores asalariados. En *4 Jornadas de Jóvenes Investigadores del IIGG*, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.
- Cresto, Jorge, Quintana, Gustavo y Rebón, Julián (2008). La cultura de la acción directa en la lucha económica de los asalariados. *Revista Argentina de Sociología*. año 6, número 10, Miño y Dávila.
- Doyon, Louise (2006). Perón y los trabajadores: los orígenes del sindicalismo peronista, 1943-1955. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Duarte, Marisa (2001). Los efectos de las privatizaciones sobre la ocupación en las empresas de servicios públicos. *Revista Realidad Económica*. 182.
- Feijoo, Cecilia y Collado, Adriana (2007). Disputas pasadas, conquistas presentes. La militancia sindical entre los trabajadores del subterráneo. En *Experiencias subterráneas. Trabajo, organización gremial e ideas políticas de los trabajadores del Subte*. Buenos Aires: Ediciones del IPS.
- Gilly, Adolfo (1978). Los consejos de fábrica: Argentina, Bolivia, Italia, en Coyoacán. *Revista marxista latinoamericana*. Año II, Octubre-diciembre, número 5.
- Gilly, Adolfo (1994). Flexibilidad, o el asalto contra el trabajo. En *Pensando la reconversión: una visión crítica de la Flexibilidad y de la Calidad Total*. Buenos Aires: CIPES.
- Gramsci, Antonio (1991). *Escritos periodísticos del Ordine Nuovo (1919-1920)*. Buenos Aires: Tesis 11 Grupo editor.
- Iranzo, Consuelo y De Paula Leite, Marcia (2006). La subcontratación laboral en América latina. En *Teorías sociales y estudios del trabajo: nuevos enfoques*. Barcelona: Editorial Anthropos.
- James, Daniel (2006). *Resistencia e Integración. El Peronismo y la clase trabajadora argentina, 1946-1976*. Buenos Aires: Siglo XXI editores.
- Martínez, Oscar (1994). Reconversión y flexibilidad: la ofensiva empresaria. En *Pensando la reconversión. Una visión crítica de la flexibilidad y la calidad total*. Buenos Aires: Cipes.
- Marx, Karl (1976). *El capital. Crítica de la Economía Política*. Madrid: Akal editor.
- Marx, Karl (1954). *Salario, precio y ganancia*. Beijing: Ediciones en Lenguas Extranjeras.
- Meyer, Laura y Gutiérrez, Gastón (2005). Las luchas obreras y los avances en la subjetividad. En *7 Congreso de la Asociación de Estudios del Trabajo*.
- Montes Cató, Juan y Ventrisci, Patricia (2007). *Organización de trabajo, flexibilidad y respuesta sindical en el subterráneo de Buenos Aires*. Buenos Aires: Poder y Trabajo Editores.

- Montes Cató, Juan y Ventrisci, Patricia (2008). *Construcciones democráticas y resistencia. Delegados y prácticas políticas en las organizaciones sindicales.*
- Pierbattisti, Damián (2006). *La privatización de ENTel y la transformación de las identidades en el trabajo: génesis del dispositivo neoliberal en la Argentina. 1990-2001.* Buenos Aires: Documentos de Jóvenes Investigadores número 10, Instituto de investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.
- Pierbattisti, Damián (2008). *La privatización de los cuerpos. La construcción de la proactividad neoliberal en el ámbito de las telecomunicaciones, 1991-2001.* Buenos Aires: Prometeo libros.
- Rebón, Julián (2007). *La empresa de la autonomía. Trabajadores recuperando la producción.* Buenos Aires: Colectivo ediciones y Ediciones Picaso.
- Rebón, Julián (2009). *Acción directa y procesos emancipatorios.* México: Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM.
- Ricciardelli, Carina y Elbert, Rodolfo (2007). Encuesta a trabajadores del subte. Análisis de características sociodemográficas. En *Experiencias subterráneas. Trabajo, organización gremial e ideas políticas de los trabajadores del Subte.* Buenos Aires: Ediciones del IPS.
- Rouspil, Celeste (2007). Un repaso por los últimos treinta años de los trabajadores del Subte. Su organización y sus luchas. En *Experiencias subterráneas. Trabajo, organización gremial e ideas políticas de los trabajadores del Subte.* Buenos Aires: Ediciones del IPS.
- Salud, Claudia (2007). *Las trabajadoras del subte, protagonistas de cambios. Una aproximación sobre la situación laboral de las mujeres en el subterráneo de Buenos Aires (1981-2004).* Buenos Aires: Desde el Subte.
- Santarcángelo, Juan y Schorr, Martín (2001). Dinámica laboral en la Argentina durante los años noventa: desocupación, precarización de las condiciones de trabajo y creciente inequidad distributiva. En *5º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo.* Asociación argentina de especialistas en estudios del trabajo (ASET).
- Stricker, Daniela (2007). Privatización: consecuencias y cambios en la experiencia obrera. En *Experiencias subterráneas. Trabajo, organización gremial e ideas políticas de los trabajadores del Subte.* Buenos Aires: Ediciones del IPS.
- Tarrow, Sydney (1997). *El poder en movimiento. Los movimientos sociales, la acción colectiva y la política.* Madrid: Alianza editorial.
- Thompson, Edward Palmer (1979). *Tradicón, revuelta y conciencia de clase. Estudios sobre la crisis de la sociedad preindustrial.* Barcelona: Crítica.

- Torme, Mauricio; Bianchini, Facundo. *El cuerpo de delegados de Subterráneos de Buenos Aires y el conflicto salarial de noviembre de 2004/ febrero de 2005*. (en línea) (consulta 25 de noviembre 2008).
- Ximenez Sáez, Daniel y Martínez, Oscar (1993). *Reconversión en las empresas. Su repercusión laboral*. Buenos Aires: Editorial Letrabuena.

### **Documentos, publicaciones, boletines y diarios**

- Agrupación El Túnel, boletines y volantes varios, 1996-2001.
- Agrupación Los Topos, boletines y volantes varios, 1996-2001.
- Agrupación Trabajadores de Metrovías, boletines y volantes varios, 1998.
- Anónimo, volantes varios, 1995-2001.
- Cuerpo de delegados y trabajadores de Metrovías, volantes varios, 1994-2001.
- Cuerpo de delegados, Desde el Subte, 2005-2001.
- Diario Página 12, 1994-2001.
- Diario La Nación, 1994-2001.
- Diario Clarín, 1994-2001.
- Diario Crónica, 1994-2001.
- Metrovías, comunicados varios, 1994-2001.
- Metrovías, catálogo Esencia, 2006-2001.
- Metrovías, Notivías, 1998.
- Metrovías, Comunicándonos, 1999-2001.
- Metrovías, memoria y balance, 2002-2001.
- Metrovías, Plan Estratégico para los Recursos Humanos, 2005.
- Nueva Coordinadora Interlíneas, boletines varios, 2002.
- Unión Tranviarios Automotor, Estatutos sociales, 1984.
- Unión Tranviarios Automotor, volantes varios, 1997-1999.

### **Leyes, decretos, resoluciones, convenios colectivos y actas acuerdo**

- Addenda Contrato de Concesión Grupo de Servicios 3 (Línea Urquiza-Sbase), 1999.
- Convenio Colectivo de Trabajo Unión Tranviarios Automotor-Subterráneos de Buenos Aires Sociedad del Estado, 1975, (CCT 41/75).
- Convenio Colectivo de Trabajo Unión Tranviarios Automotor-Metrovías, 1994, (CCT 121/94 "E").
- Convenio Colectivo de Trabajo Unión Tranviarios Automotor-Metrovías, 1999, (CCT 316/99).
- Ministerio de Trabajo de la Nación, resolución 241/73.
- Ministerio de Trabajo de la Nación, resolución 1249/79.

- Ministerio de Trabajo de la Nación, resolución 2297/80.
- Poder Ejecutivo Nacional, decreto 10.667/46.
- Poder Ejecutivo Nacional, decreto 2.067/67.
- Poder Ejecutivo Nacional, decreto 499/81.
- Poder Ejecutivo Nacional, decreto 2.135/83.
- Poder Ejecutivo Nacional, decreto 467/88.
- Poder Ejecutivo Nacional, decreto 2.408/91.
- Poder Ejecutivo Nacional, decreto 2.608/93.
- Poder Legislativo Nacional, ley 11.544/29.
- Poder Legislativo Nacional, ley 20.744/74.
- Poder Legislativo Nacional, ley 21.495/77.
- Poder Legislativo Nacional, ley 21.526/77.
- Poder Legislativo Nacional, ley 23.551/88.
- Poder Legislativo Nacional, ley 23.696/89.
- Poder Legislativo Nacional, ley 23.697/89.
- Poder Legislativo Nacional, ley 24.013/91.
- Poder Legislativo Nacional, ley 24.0241/93.
- Poder Legislativo Nacional, ley 24.465/95.
- Poder Legislativo Nacional, ley 24.467/95.
- Poder Legislativo Nacional, ley 25.013/98.
- Poder Legislativo Nacional, ley 25.250/00.
- Subterráneos de Buenos Aires Sociedad del Estado, resolución 14/84.

### **Entrevistas citadas**

- Ángela, supervisora línea H (enero 2009).
- Bassus, Walter, trabajador y ex delegado línea D (septiembre 2008).
- Bouvet, Virginia, trabajadora y ex delegada línea C (diciembre 2007).
- Calvo, Néstor, trabajador y ex delegado línea A (noviembre 2007).
- Cabrera, Carlos, trabajador Subterráneos de Buenos Aires Sociedad del Estado (febrero 2008).
- Compañez, Manuel, trabajador y ex delegado línea A (agosto 2008 y enero 2009).
- Ledesma, Carlos, trabajador línea A (noviembre de 2007).
- Nicolletta, Karina, trabajadora y delegada línea A (mayo 2008 y junio 2008).
- Pisani, Jorge, trabajador y delegado línea B (octubre 2006 y diciembre 2009).
- Pablo, trabajador línea B (agosto 2006).
- Pianelli, Roberto, trabajador y delegado línea E (agosto 2006 y marzo 2009).
- Salud, Claudia, trabajadora y ex delegada línea A (enero 2007, octubre 2007 y septiembre 2008).

- Sena, Marcelo, trabajador y directivo de la Asociación Gremial de Trabajadores del Subterráneo y Premetro (agosto 2009).
- Sister, Leo, ex trabajador y ex delegado línea B (octubre 2008).