



## TÍTULO

**INSTITUCIONES Y REGLAS INFORMALES DENTRO DEL  
MODELO SINDICAL ARGENTINO  
EL CASO DE LA “MESA CHICA” DE LA CGT**

## AUTOR

**David Molina Romo**

Tutor  
Curso  
Bienio  
ISBN

©  
©

**Esta edición ha sido realizada en 2010**

Iván Llamazares Valduvico

Programa de Doctorado Interuniversitario en Ciencia Política  
2005-2007

978-84-7993-160-5

David Molina Romo

Para esta edición, la Universidad Internacional de Andalucía



## Reconocimiento-No comercial-Sin obras derivadas 2.5 España

### Usted es libre de:

- copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra

### Bajo las condiciones siguientes:

- **Reconocimiento.** Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciadador (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o apoyan el uso que hace de su obra).
  - **No comercial** . No puede utilizar esta obra para fines comerciales.
  - **Sin obras derivadas.** No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra.
- 
- *Al reutilizar o distribuir la obra, tiene que dejar bien claro los términos de la licencia de esta obra.*
  - *Alguna de estas condiciones puede no aplicarse si se obtiene el permiso del titular de los derechos de autor .*
  - *Nada en esta licencia menoscaba o restringe los derechos morales del autor.*

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE ANDALUCÍA  
SEDE LA RÁBIDA

PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN CIENCIA POLÍTICA  
“GOBIERNO Y DEMOCRACIA”

*Instituciones y reglas informales dentro del  
modelo sindical argentino:  
el caso de la “mesa chica” de la CGT*

**David Molina Romo**

# Índice

Presentación.....	1
-------------------	---

## I Parte. Introducción

1. Algunas cuestiones introductorias y metodológicas.....	5
1.1. Tema de investigación.....	5
1.2. Objetivos.....	7
1.3. Preguntas de investigación.....	8
1.4. Precizando conceptos.....	9
1.5. Metodología de la investigación.....	11
2. Antecedentes teóricos en el estudio de las instituciones informales.....	17
2.1. ¿Qué se entiende por institucionalización?.....	18
2.2. El legado de los clásicos: de Duverger a Sartori.....	21
2.3. Una nueva forma de entender las instituciones.....	26

## II Parte. Instituciones y reglas informales dentro del modelo sindical argentino

1. Entendiendo el modelo sindical argentino: rasgos básicos.....	30
1.1. Desarrollo histórico.....	30
1.2. Marco y aspectos institucionales.....	34
1.3. Estructura orgánica de la CGT.....	37
2. La institucionalización de una institución informal: la “mesa chica”....	41
2.1. Caracterización de la mesa chica.....	41
2.2. Origen, desarrollo y tipo de institución informal.....	49
2.3. Efectos para la calidad de la democracia.....	53

III. Parte. Conclusiones.....	57
-------------------------------	----

## Anexos

## Bibliografía

*Nunca perseguí la gloria  
ni dejar en la memoria  
de los hombres mi canción.*

*Antonio Machado, Proverbios y Cantares.*

## **Presentación**

A lo largo de la historia, las relaciones de poder entre actores políticos han estado habitualmente mediatizadas por instituciones y organizaciones de carácter público que con el paso del tiempo se han ido configurando como los pilares centrales de los actuales regímenes democráticos. Desde entonces, el estudio de las instituciones públicas hizo correr mucha tinta, estableciendo los inicios de la ciencia política moderna. Los tres poderes del estado, judicial, legislativo y ejecutivo, y su concreción en gabinetes, cámaras legislativas, tribunales, partidos políticos y sistemas de partidos... el listado podría ser largo si lo que se pretende es enumerar cuáles serían las principales instituciones.

Pero es lógico que al lector le surja la pregunta, ¿qué se entiende por institución? Una relación minimalista, sin entrar en un debate más profundo, diría que una institución es un conjunto de reglas y normas –habitualmente escritas-, conocidas y compartidas por todos los actores, implementadas desde arriba y con un sistema sancionador en caso de ser transgredidas (Helmke y Levitsky, 2006; Peters 2003). Si bien esta definición es bastante amplia, da una idea aproximada de una institución está conformada por un conjunto de reglas establecidas, patrones de comportamiento regulados, etc. No obstante, los académicos y estudiosos de las instituciones en la ciencia política, han dedicado sus esfuerzos a la parte más visible de las mismas: la estructura formal (Murillo y Levitsky, 2007). Tal es así que tomando como ejemplo un sistema de partidos, las líneas de investigación han examinado y caracterizado –en algunos casos de forma muy detallada- sus componentes, relaciones, efectos para democracia... pero casi siempre desde el ángulo más palpable, el formal, la parte escrita o comúnmente reconocida y aceptada. Sin restar mérito alguno a estas investigaciones, que han contribuido al mejor conocimiento de las instituciones con las cuales convivimos día a día, hay temas que han ido quedando opacados, cuando no relegados

al olvido.

En este sentido, el lado informal de las instituciones sería una temática pendiente de análisis y sistematizaciones más amplias. Sin embargo, como se verá más adelante, han comenzado a surgir líneas de investigación apuntando a conocer mejor el funcionamiento de las instituciones políticas a través de las normas y reglas informales existentes. Sin ánimo de ser exhaustivo, uno de los factores que posiblemente estén influyendo en el cambio de perspectiva, reside en la transformación que han sufrido, o sufren, muchas instituciones. Esto sería especialmente cierto por lo que respecta a la tercera ola de transiciones hacia la democracia que experimentó América Latina en la década de los ochenta. Un ejemplo podría ilustrar esta afirmación. La profunda crisis – política, social y económica- que atravesó Argentina durante los años 2001/2002, difuminó un formato de partidos y sistema de partidos institucionalizado desde hacía casi cien años. Surgieron partidos políticos efímeros, pensados más bien como plataformas electorales, un sistema partidario más fluido y cambiante<sup>1</sup>... Lo que con ello interesa destacar, es que muchas de las clasificaciones tradicionales sobre las instituciones no se adaptan bien a nuevos escenarios y esquemas organizativos. En el ejemplo anterior sobre Argentina o incluso México, los estudios clásicos sobre modelos de partidos hubieran augurado en muchos casos el rápido ocaso de organizaciones partidarias débilmente institucionalizadas. Sin embargo, la realidad ha mostrado en ocasiones panoramas bien distintos (Levitsky, 1998, 2005; Pedahzur y Brichta, 2002).

Llegados a este punto, urge plantear interrogantes y sobretodo, esbozar nuevas miras en el estudio de las instituciones que abarquen aquellas que no están ni escritas ni sancionadas, pero que son aceptadas, compartidas y funcionan como una institución formal. Por ello, las páginas que siguen tratarán de aportar algo de luz, su pequeño grano de arena, al debate entorno a las instituciones informales en América Latina. Valiéndose de un estudio de caso centrado en la Argentina actual, el presente trabajo presenta los rasgos básicos de una institución informal concreta, la *mesa chica* de la Confederación General del Trabajo de la República Argentina (en adelante CGT), así como las posibles consecuencias de su existencia para la democracia interna de la

---

<sup>1</sup> Ver. RINESI, Eduardo. “Representatividad, legitimidad, hegemonía. Los dilemas de la representación política después del desbarajuste”, en EMILIOZZI, S., PECHENY, Mario y UNZUÉ, Martín (Comp.). *La dinámica de la democracia: representación, instituciones y ciudadanía en la Argentina*. Buenos Aires: Prometeo, 2007.

central sindical. El tema quedaría encuadrado dentro del saber existente sobre instituciones informales que ha ido generando la literatura.

A fin de organizar con claridad las ideas anteriores, la distribución de contenidos obedecería al siguiente guión. La primera parte estaría subdividida en dos secciones claramente diferenciadas. El primer epígrafe abordaría cuestiones introductorias tales como el tema y preguntas de investigación, pertinencia de la materia y objetivos a alcanzar, junto con otras metodológicas como la estrategia y técnicas de análisis empleadas. Mientras que los antecedentes teóricos en el estudio de las instituciones informales centrarían el segundo párrafo, poniendo especial atención en el debate reciente sobre instituciones formales vs. informales a través de los autores clásicos de la ciencia política. Al finalizar esta primera parte, el lector debe hacer comprendido cuál va a ser la materia tratada, cómo será enfocada y los límites teóricos dentro de los cuales se desarrollan la investigación.

Le seguiría una segunda mitad dedicada al análisis de un caso particular de institución informal: la “mesa chica” de la CGT. Al constituir el núcleo central del presente trabajo, esta parte está compuesta de un primer apartado en el que brevemente se muestran algunos de los aspectos básicos de la historia, marco institucional y estructura del modelo sindical argentino. A continuación, empleando un mapa teórico y conceptual válido para el estudio de las instituciones informales, se caracteriza el caso de la mesa chica y sus efectos para la democracia, tanto interna como de todo el sistema político argentino.

Finalizando, la tercera parte está dedicada a mostrar las principales enseñanzas obtenidas con el presente análisis, mostrando además posibles líneas de investigación.

Tan solo un par de observaciones antes de comenzar. El estudio de las instituciones informales constituye un terreno a veces oscuro, oculto, difícil de desentrañar por parte del investigador que, como se comentó antes, observa con cierta impotencia como las categorías conceptuales a su disposición no se adaptan bien a este ámbito. Con ello quiere advertirse de la limitación de las conclusiones que de este examen puedan desprenderse. Los datos no siempre son del todo fáciles de conseguir y la investigación ha de apoyarse en múltiples fuentes y referencias. En suma, las derivaciones que puedan extraerse serán parciales.

A pesar de todas estas limitaciones, una de las intenciones buscadas en las próximas páginas es precisamente acercar al lector la inquietud sobre la importancia y el papel desempeñado por las instituciones y reglas informales en los sistemas políticos latinoamericanos valiéndose de un caso concreto. Incitarle a reflexionar sobre este punto, de modo que puedan plantearse nuevos temas de investigación y se perfile mejor el desempeño de los actuales regímenes democráticos en la región.

Unido a lo anterior, en la medida de lo posible se ha intentando que la presentación del tema y el lenguaje traten de ser lo más accesible posible para quien no tenga conocimientos previos en la temática de las instituciones y normas informales. Es decir, facilitar su comprensión mostrando la investigación como una cuestión cercana a la sociedad y como parte de la problemática que nos envuelve a diario, más que como un tema accesible solo a entendidos en la materia.

## I PARTE. INTRODUCCIÓN

### 1. Algunas cuestiones introductorias y metodológicas.

#### 1.1. Tema de investigación.

Cuando en la presentación se hablaba de la necesidad de profundizar en el conocimiento de las instituciones públicas, emergía la cara “oculta” de ellas. Esa otra parte, constituida por un entramado de reglas, normas, acuerdos... bajo el denominador común de no estar escrito ni reconocido formalmente, convive, sustituye y, en ocasiones, sostiene a las instituciones formales (Helmke y Levitsky, 2006). En esta investigación el tema elegido de las instituciones informales da un paso más al concretarlo en un caso especial –la mesa chica de la CGT– y evaluar los posibles efectos de su existencia para la democracia y la calidad de la misma. O lo que es lo mismo, no se trata solo de listar los atributos propios de una institución informal a fin de conocerla mejor, sino saber qué consecuencias acarrea para la democracia en diversos ámbitos.

La justificación a la hora de concentrarse en el terreno de las instituciones informales viene dada por varios motivos. A nivel académico, se presentan dos cuestiones. La primera, la creciente dificultad para adoptar ciertos conceptos y esquemas clásicos de la ciencia política a nuevas realidades institucionales y organizativas (Levitsky y Murillo, 2007). Este punto quedará mejor argumentado en el epígrafe dedicado al marco teórico, por lo que aquí tan solo se enuncia. La segunda de ellas, hace mención a la importancia de dilucidar el real funcionamiento de las instituciones del ámbito público con las que nos solemos relacionar (Helmke y Levitsky, 2006). Existen aún muchas lagunas en el terreno de las instituciones, muchas de las cuales han comenzado a completarse con estudios de caso e intentos de sistematización que sirvan como marcos de referencia en el ámbito de lo informal.

Además, en ocasiones a los ciudadanos de a pie le surgen dudas, críticas o perplejidad ante el comportamiento de políticos, funcionarios, o simplemente, por poner un ejemplo, la resonancia mediática cuando salta a la luz pública un caso de corrupción en altas instancias gubernamentales. Las causas podrían ser variadas, generar opiniones encendidas y exceder con mucho la extensión de este trabajo, ¿pero no sería lógico pensar que a veces puedan estar relacionadas con la existencia de mecanismos no

escritos que operan al seno de las mismas instituciones? Al fin y al cabo el terreno de las instituciones informales en ocasiones suele ser ampliamente conocido por la opinión pública, pero en otras solo es compartido por élites reducidas. Quede ahí este interrogante, que viene a reclamar a nivel social la importancia que también tiene el estudio de las instituciones y reglas informales, puesto que las sociedades actuales se articulan mediante complejas redes institucionales, siempre escritas y formalizadas.

Retomando el tema de análisis y precisándolo un poco más, queda por concretar el objeto de estudio tratado, argumentando los motivos de su elección. Éste sería un mecanismo informal dentro de la principal central sindical argentina, la CGT, que viene a constituir el paradigma del modelo gremial<sup>2</sup> argentino por su historia y tradición, presencia y fuerza sindical actual, entre otros motivos<sup>3</sup>. Al seno de la central, y a nivel de sus órganos directivos, existe una institución informal bastante peculiar –la *mesa chica*– que a pesar de ser común a muchas organizaciones e instituciones, no solo argentinas, ha adoptado un curso de acción que la diferencia del resto. Se trata de su institucionalización, si bien débil, reconociendo formalmente la existencia y funcionamiento de una institución informal que venía operando desde hacía tiempo. Otro detalle específico que motiva la elección del caso, es que la mesa chica está íntimamente vinculada a otro fenómeno, el *fraccionalismo* o la existencia de grupos o corrientes internas al seno de la CGT que pugnan fundamentalmente por espacios de poder. En la misma línea, la mesa chica está condicionada por otras instituciones públicas, principalmente el poder ejecutivo de la nación.

El estudio de la mencionada institución informal abarca el período comprendido entre la reinstauración de la democracia en Argentina, 1983, y la actualidad. Anteriormente, la implantación de regímenes dictatoriales, la proscripción del peronismo e intervención de la CGT, hizo que la central sindical viera seriamente alterado su normal funcionamiento. A partir de 1983 se consolidó el accionar de la

---

<sup>2</sup> Para evitar inducir a confusión al lector, señalar que en adelante al hablar de sindicato o gremio, los dos términos se están empleando como sinónimos. Si bien el segundo puede hacer referencia a una forma de organización más antigua –los gremios medievales– en Argentina tanto sindicato como gremio se utilizan de forma indistinta.

<sup>3</sup> Si bien el modelo sindical argentino ha tendido a primar a lo largo de su historia la existencia de una única central sindical, durante el primer gobierno menemista, concretamente en 1991, se constituyó el Congreso de los Trabajadores Argentinos, más tarde Central de los Trabajadores Argentinos (CTA). Si bien el caso de la CTA ha sido objeto de interesantes estudios, el modelo que propone esta central se distancia en algunos puntos de los pilares centrales del movimiento sindical en este país. Por ejemplo, la afiliación individual, o la representación a nivel de empresa de más de un sindicato. Hay excelentes estudios monográficos sobre la historia y desarrollo de la CTA. Por ejemplo, la obra de Carlos del Frade, *Nosotros los trabajadores. Historia de la Central de los Trabajadores Argentinos*. Editado por El Farol, Buenos Aires, 2004.

central obrera y la estabilización de sus órganos de dirección.

Ahora bien, ¿Por qué escoger el caso del modelo sindical argentino? Al igual que en líneas anteriores al hablar del vacío existente en el estudio de las instituciones informales, en los estudios acerca de los sindicatos en Argentina se advierte una carencia entorno al examen de la estructura y funcionamiento interno de los mismos. Esto permite acercarse solo al planteo formal, el externo o más visible, sin llegar a conocer realmente las dinámicas internas y descuidando aspectos importantes del desempeño de la CGT como organización dentro de la arena política argentina.

## 1.2. Objetivos.

Al hablar de los objetivos perseguidos en este trabajo, aparecen dos planos. Por un lado estarían los objetivos generales, y por otro, los específicos. Entre los primeros, señalar los siguientes:

- a) Plantear la cuestión de las instituciones informales, a través de un caso específico, como una problemática cercana e interesante a la sociedad.
- b) Comprender mejor la actividad de las organizaciones, poniendo en tela de juicio el desempeño negativo que la literatura clásica atribuye a las instituciones y organizaciones en las que existen instituciones y normas informales.
- c) Avanzar en el conocimiento de las instituciones informales tratando de establecer marcos comparados. En este sentido, presentar los estudios sobre las instituciones informales como un vasto terreno teórico de investigación, del que aún falta mucho por definir.

Esto por lo que hace a las grandes metas de la investigación. En tanto que a nivel específico, aparecen una serie de fines:

- a) Conocer el funcionamiento real de una organización, en este caso la CGT argentina, mediante el estudio de sus mecanismos y reglas informales.
- b) Intentar calibrar qué impacto tiene para ciertas áreas de la democracia y la calidad de la misma, la existencia de una institución informal.
- c) Manejar una serie de conceptos e instrumentos analíticos que caractericen los

rasgos definitorios de una institución informal: origen, tipo, desarrollo, interacción con otras instituciones, etc. y puedan transportarse a otros casos.

- d) Determinar las conexiones y posibles influencias de otras instituciones y fenómenos, tanto formales como informales, con el objeto de estudio.
- e) Enmarcar el estudio dentro de un marco teórico sencillo, de modo que se induzca al debate y el planteamiento de nuevas cuestiones. Y al mismo tiempo, se conozcan los principales argumentos aportados, autores y obras dentro del tema de las instituciones en la ciencia política.

Todo lo anterior puede resumirse diciendo que la pretensión de esta investigación se encamina hacia la mejora del conocimiento acumulado hasta el momento sobre las instituciones informales, sirviéndose de un caso particular. Obligando de este modo, cuanto menos, a repensar ciertos planteamientos clásicos –en la mayoría de ocasiones pesimistas- hacia las mismas.

Alcanzado este punto, se hace conveniente hablar de las preguntas que orientan este análisis.

### 1.3. Preguntas de investigación.

Acorde con los objetivos enumerados en la página anterior, y con el tipo de estudio exploratorio (Coller, 2005) que se pretende llevar a cabo, resulta más indicado hablar de preguntas antes que hipótesis. Una hipótesis connota una relación entre variables, con un cierto grado de precisión y claridad y una dirección explícita de asociación entre variables. En definitiva, la formulación de hipótesis requiere de un mayor afinamiento y selección de variables, que no encajaría bien del todo con la caracterización exploratoria de un caso específico como el aquí planteado.

No obstante, lo anterior no limita la exposición de ciertos interrogantes:

1. ¿Por qué se está considerando la mesa chica cómo una institución informal y no otro tipo de fenómeno (por ejemplo una organización débilmente institucionalizada)? ¿Qué nuevos aportes realiza a la ciencia política el calificar esta mesa como una institución informal?
2. ¿Qué factores pueden dar origen a esta institución informal?
3. ¿De qué tipo de institución informal se está hablando?
4. ¿Cómo se relaciona con otras instituciones públicas y qué papel

juegan las mismas en su conformación y accionar?

5. ¿Cómo se ha evolucionado a lo largo del tiempo y hacia dónde se dirige?
6. ¿Qué posibles influencias puede tener para la calidad de la democracia interna de la CGT?

Las respuestas habrán de aguardar a la segunda parte donde cada pregunta se analiza detenidamente a la luz de los datos obtenidos. Únicamente volver a insistir en el planteamiento abierto de las preguntas, que en un futuro se pretende puedan dar lugar a la formulación de hipótesis.

Hasta aquí se ha aludido con frecuencia al término institución informal, pero sin definir su contenido. A continuación se dedican unas líneas a dejar claro qué es una institución informal, qué queda fuera del concepto y qué significado se le está atribuyendo en el marco de esta investigación. De tal forma, se espera que el lector vaya adquiriendo poco a poco los elementos necesarios para considerar la problemática estudiada.

#### 1.4. Precisando conceptos. Hacia una definición válida de institución informal

En la primera página de este trabajo aparecía una pequeña definición de lo que se entiende por institución. Ciertamente era muy amplia y en muchas de sus características podrían estar de acuerdo estudiosos de distintas disciplinas sociales. Pero apartando a un lado instituciones sociales o económicas informales (por ejemplo, los mercados de trabajo informales), lo que para esta investigación interesa es aportar en primera instancia un concepto de institución política que ponga los cimientos de lo que se entiende por institución informal. De esta manera, si lo que se pretende es tratar de llevar el concepto hacia la esfera de la ciencia política, tratando de caracterizar qué es una institución política, la cosa se complica. Cada autor y corriente añade rasgos distintos y maneja con cierta amplitud el término. Y lo que es peor, un debate acerca del alcance y límites del concepto, podría ocupar páginas y páginas. De ahí mencionar a continuación a modo de ejemplo solo algunas contribuciones relevantes para luego elaborar una breve definición de institución informal que pueda servir a los propósitos del análisis.

Samuel P. Huntington (1997), caracteriza brevemente a las instituciones en los

siguientes términos:

*Las instituciones son pautas de conducta reiteradas, estables, apreciadas.*<sup>4</sup>

De aquí se desprende un detalle característico de lo que vulgarmente se puede entender como institución: su observancia y estabilidad a lo largo del tiempo. Quizá más precisa y esclarecedora resulte la definición que March y Olsen (1989) otorgan al término de institución política:

*Las instituciones políticas son conjuntos de reglas y rutinas interconectadas que definen las acciones correctas en términos de relaciones entre roles y situaciones.*<sup>5</sup>

De esta última aportación se desprende que las instituciones juegan un papel importante en la definición de los comportamientos, marcando las pautas a seguir a los actores que se mueven dentro de ellas. A pesar de contar con una idea menos imprecisa de lo que es una institución, aún no se tiene respuesta a qué debe entenderse por institución informal, ya la definición dada por March y Olsen es lo suficientemente indeterminado como para que pueda contener sin problema las instituciones informales.

Helmke y Levitsky (2006), aportan una definición de institución informal bastante interesante ya que repasan los usos sinónimos que se le ha dado al concepto y que no son apropiados a la hora de aplicarlos a otros fenómenos sociales<sup>6</sup>:

*We define informal institutions as socially shared rules, usually unwritten, that are created, communicated, and enforced outside officially sanctioned channels.*<sup>7</sup>

De lo anterior pueden extraerse algunos rasgos definitorios:

- a) Las instituciones informales suelen ser un conjunto de reglas y/o normas comúnmente aceptadas y conocidas.

---

<sup>4</sup> Ver Huntington, Samuel P. *El orden Político en las sociedades de cambio*. Barcelona: Paidós, 1997. p. 22.

<sup>5</sup> March y Olsen (1989), citado en Guy Peters (2003), p. 50.

<sup>6</sup> La distinción llevada a cabo por Helmke y Levitsky deja fuera del término institución informal a las instituciones débiles, comportamientos informales dotados de cierta regularidad, organizaciones informales (ponen como ejemplo los clanes o mafias) y tradiciones culturales.

<sup>7</sup> Ver, Helmke, Gretchen y Levitsky, Steven. *Informal institutions and democracy: lessons from Latin America*. Baltimore: Johns Hopkins University, 2006. pp. 5-8.

- b) Una diferencia respecto a las instituciones formales es que los canales a través de los cuales se mueven las instituciones informales, no están reconocidos de forma oficial.

Sintetizando, acorde a las contribuciones anteriores podría aventurarse que una institución informal está conformada por un universo de reglas y normas dotadas de cierta estabilidad, comúnmente reconocidas y observadas, implementadas por vías y mecanismos extraoficiales, que poseen una cierta capacidad de ser exigidas en caso de incumplimiento.

No extrañe al lector que a esta altura comience a desanimarse acerca de la posibilidad de alcanzar con éxito una definición taxativa de institución informal. Quizá tan solo sea posible acercarse mediante depuraciones del concepto, como hacen Helmke y Levitsky. El término es tan difuso y variado, como la apariencia que puedan adoptar los fenómenos informales. Ahí reside una de las dificultades a la hora de caracterizarlo.

Para los intereses de este trabajo, basta con tener como referente una definición concisa como la enunciada anteriormente.

### 1.5. Metodología de la investigación

El estudio de caso aquí presentado, reúne características, siguiendo a Lijphart (1971), de caso crucial y generador de hipótesis. Del primer tipo, destaca la selección de la central sindical argentina CGT, para estudiar las instituciones informales y poner a prueba las teorías clásicas acerca de las consecuencias de estas instituciones para la institucionalización de las organizaciones. En este caso, el marco teórico contenido en el próximo epígrafe, tiene una importancia especial ya que trata de poner en cuestión los esquemas acerca del papel desempeñado por las instituciones informales en América Latina. Es decir, el plano teórico deviene el gran protagonista al tratar de contrastarlo con el caso aquí expuesto. A la vez, la mesa chica de la CGT constituye un caso muy interesante, puesto que a pesar de que es común a la cultura política argentina, ofrece la peculiaridad de que ha pasado de ser una institución informal a otra reconocida y sancionada públicamente, con lo cual se le da cierta apariencia externa de formalidad. Además, convive con otros órganos de dirección de la CGT y sus efectos sobre la democracia de la central sindical son ambiguos, no necesariamente nocivos a priori.

Pero también se ha comentado que el caso pretende avanzar en un terreno aún falto de análisis y estudios que desarrolle en amplitud las teorías sobre instituciones

informales. Por ello que uno de los objetivos fuera generar interrogantes que condujeran en un futuro a hipótesis y planteamientos más refinados. Con ello se están sentando las bases a posteriores estudios y líneas de investigación, siendo éste un caso generador, más que de hipótesis, de conocimiento en la materia de las instituciones y reglas informales.

De forma más exhaustiva, para Coller (2005) el uso dado al caso de la mesa chica de la CGT constituye, aunque ya se ha hecho alusión en anteriores líneas, un caso exploratorio de naturaleza descriptiva. La inclusión dentro de esta categoría vendría dada por la naturaleza peculiar de la mesa chica como la institucionalización de un acuerdo informal, hecho que no ocurre con excesiva frecuencia. Aunque siendo rigurosos, el caso adopta tímidamente una postura analítica, ya que entre los objetivos no solo está el caracterizar la mesa chica, sino también su funcionamiento y relación con otros fenómenos como el faccionalismo y otras instituciones.

En cuanto a la técnica de recogida de datos, las características del objeto de estudio aconsejaban decantarse por una combinación de estrategias de investigación cualitativas, fundamentalmente entrevistas semiestructuradas a informantes clave, análisis de documentos y, en algunos casos puntuales, observación participante. La utilización de estas técnicas de investigación cualitativas obedece a varios motivos. Uno fundamental, la escasa información disponible hasta el momento acerca del funcionamiento real de los órganos de dirección de la principal central sindical argentina, la CGT. No hay ningún estudio actual que aborde la problemática de la existencia de normas y mecanismos informales dentro de este modelo gremial. A lo sumo, análisis sociológicos, ya desfasados, que evalúan las características de los dirigentes gremiales en un momento determinado del tiempo, o los instrumentos formales del sindicalismo argentino, por ejemplo estatutos. Por otra parte, al no existir estos datos sobre las instituciones informales, se hizo necesario obtenerla a través de testimonios y datos de personas cuya situación respecto al objeto de análisis fuera privilegiada. Es decir, actores que por su desempeño y puesto, conocen de cerca la realidad de la mesa chica de la CGT. Tratando de complementar y contrastar esta información con la reportada por diarios, periódicos, bases de datos, etc.

En este sentido, el empleo de informantes clave no ha sido planteado como una alternativa cómoda para cerrar rápidamente y sin esfuerzo este análisis. Sino, como se apuntaba anteriormente, como un recurso que permite recabar información que no existe

en la literatura, que está accesible solo a través de personas que desempeñan un rol especial en el ámbito estudiado. El planteamiento de la mesa chica de la CGT como institución informal, es una cuestión cuya observación queda limitada precisamente a personas clave, privilegiadas, excepcionales, como se le quiera denominar. Pero siempre respecto a la cuestión de que se trata.<sup>8</sup>

El uso de esta técnica ofrece importantes ventajas para el caso de estudio, como conseguir datos de primera mano de los actores que componen la mesa chica, que la observan desde ángulos exclusivos. Es aquí donde se conoce el funcionamiento real de la organización sindical desde el punto de vista de los actores que la componen. Permite además disponer de un abundante caudal de información mediante entrevistas semiestructuradas, con un bajo coste en términos de recursos empleados, pudiendo ser contrastados con otros datos documentales. Y por último, admite centrarse en temas muy precisos sin necesidad de tener que conectar teóricamente con otros casos.

Sin embargo, a la hora de manejar los datos reportados por los informantes clave aparecen dificultades que deben ser tenidas en cuenta por el lector a modo de advertencia. El grado de subjetividad, mayor o menor, pero inherente a cada testimonio, se hace difícil de depurar a pesar de que se haga un esfuerzo en este sentido. Cada actor percibe la vida diaria de la institución informal desde su perspectiva, ya sea relativa al cargo que ocupe o bien por cuestiones ideológicas personales. Son precisamente estos puntos de vista sesgados, naturales por otra parte, los que pueden desembocar en valoraciones erróneas si se los toma sin más. De ahí que vuelva a insistirse en la necesidad de incluir el empleo de datos secundarios –recortes de prensa, diarios, archivos especializados, bibliografía, etc.- como medio para depurar, al menos atenuar, la subjetividad y aportar mayor solidez a los datos de entrevistas. Aún con todo, las evidencias a las que se puedan llegar al final de este trabajo, serán en cierto modo parciales y poco susceptibles de ser generalizadas a otros casos. Este es un punto débil de un estudio de caso como este.

Pasando a cuestiones de carácter más práctico, resumir cuáles han sido las principales en el desarrollo del trabajo de campo llevado a cabo para conseguir los datos necesarios. En una primera etapa, una vez limitado el tema de investigación, el objeto de análisis, junto a las preguntas y objetivos perseguidos, se juzgó oportuno aplicar una

---

<sup>8</sup> Un listado completo de las entrevistas realizadas, así como de los entrevistados claves, puede encontrarse en los anexos. Apartados 1 y 2.

estrategia de análisis cualitativa para conseguir información. Acorde a la naturaleza del tema y el caso, y a los motivos antes expuestos, parecía más adecuado elaborar un guión de entrevista abierta a través del cual poder sacar el máximo caudal y rendimiento de los datos referidos por el entrevistado<sup>9</sup>. Las entrevistas, cuya duración media osciló entre los treinta y los cuarenta minutos, fueron grabadas en cassettes de audio e identificadas con fecha, nombre y cargo del entrevistado, hora y lugar de la entrevista. En cuanto al contenido de las mismas, se fundamentaron en el planteamiento de tres ejes comunes y sencillos a todos los entrevistados:

1. La caracterización de las principales corrientes, grupos, fracciones, tendencias, etc. que recorren internamente la CGT, con la finalidad de comprender qué diferencias esenciales marcan la existencia de distintos grupos internos en la CGT (si son en cuanto al modo de actuar, a la ideología, etc.) Además, conocer qué arreglos o mecanismos informales existen para que todos ellos convivan dentro de la central sin socavar el principio de unidad sindical, núcleo medular del modelo sindical argentino. La intuición sobre la que descansa esta pregunta, está en que la mesa chica de la CGT es en esencia un acuerdo informalmente institucionalizado por razón del cual, las distintas tendencias internas de la central obrera obtienen cuotas de poder en la dirección de la misma.
2. Qué entiende el entrevistado por mesa chica (en el ámbito de la cúpula de la CGT), quién la compone, cuál es su función, de dónde proviene. Con esta cuestión, se intenta incitar al entrevistado a concretar las materias iniciadas en la pregunta anterior
3. Finalmente se le solicitaba al entrevistado que valorase la existencia de este acuerdo informal, caso de haber reconocido su existencia, al margen de los órganos de dirección formales de la CGT. Con ello se trataba de evaluar qué

---

<sup>9</sup> La misma reticencia que pudiera originar el planteamiento de un tema a veces controvertido y difícil de tratar para los mismos líderes sindicales de la CGT, aconsejaba plantear cuestiones abiertas con las que el entrevistado se sintiera más cómodo y dispusiera a la vez de mayor libertad de expresión a fin de evitar que se “guardase” datos importantes. El lector advertirá que la contraparte de confeccionar una entrevista semiestructurada, es que la misma amplitud y libertad otorgada al entrevistado por las preguntas, puede desembocar en ocasiones a que se pierda de vista el hilo conductor y el entrevistado se vaya literalmente *por los cerros de Úbeda*. Es en esos casos, donde entra en juego la habilidad del entrevistador para reconducir la entrevista hacia sus “aguas”.

posibles efectos para democracia interna de la organización sindical comportaba la presencia de esta mesa chica.

A continuación, la segunda fase radicó básicamente en la realización, desde febrero hasta junio de 2007, de una serie de encuentros seleccionando a los entrevistados bajo los siguientes criterios:

- a) Ostentasen una posición privilegiada dentro de los órganos de gobierno de la CGT, primando los altos cargos dentro de un sindicato (siempre que estuviera adherido a la CGT).
- b) Inclusión de actores próximos al entorno de la central sindical, principalmente altos funcionarios del Ministerio de Trabajo y asesores legales de sindicatos adheridos a la CGT.
- c) Integrantes más representativos de las principales corrientes internas de la CGT. O lo que es lo mismo, los promotores destacados de cada una de ellas.

Al mismo tiempo y de forma complementaria, se llevaron a cabo una serie de contactos y charlas con académicos de contrastada trayectoria en el estudio del modelo sindical argentino, líderes gremiales y personas afines, a fin de comprender mejor el estado actual del sistema gremial, concretamente la situación interna de la CGT. Los datos de las personas entrevistadas se adjuntan en los anexos de este trabajo. Sin olvidar en este punto, que de forma paralela se realizó una búsqueda de noticias en los principales diarios del país y archivos que hicieran referencia a la existencia de la mesa chica y su actividad. Así como el análisis documental de los estatutos de la CGT a lo largo de su historia para evaluar la posible inclusión de órganos o acuerdo informales en el texto de los mismos. Y por último, el estudio de textos, publicaciones sindicales vinculadas con el funcionamiento de la directiva de la CGT.

Mencionar como anexo a lo anterior, que el entrevistador tuvo la oportunidad de asistir –como observador- al desarrollo de una de las negociaciones paritarias<sup>10</sup> llevadas

---

<sup>10</sup> Negociación del convenio colectivo de trabajo. En este caso, la reunión tuvo lugar en una de las sedes administrativas del Ministerio de Trabajo en capital federal y formó parte de una serie de contactos entre sindicalistas y empresarios, seis en total, en la que el tema candente era la subida salarial reclamada por el sindicato, muy superior a la recomendada desde el gobierno de la nación. Agradezco la amabilidad de Jorge Ariel Schuster, Director Nacional de Relaciones del Trabajo del Ministerio, por tener la

a cabo entre delegados gremiales de la histórica Unión Obrera Metalúrgica (UOM) y representantes empresariales, en la actuaban de mediadores autoridades del Ministerio de Trabajo. También, de conocer la organización física de los sindicatos recorriendo las sedes y distintas obras sociales con las que cuentan cada uno de ellos.

Hay que tener en cuenta que ciertos hechos exógenos acontecidos durante el período de investigación dificultaron la consecución de varios entrevistadores clave, teniendo que recurrir a personas relacionadas. El clima preelectoral cara a las elecciones a jefe de gobierno porteño, presidenciales y legislativas de octubre de 2007, unido a la ronda de negociaciones colectivas en cada sector entre los meses de febrero y abril, y la asamblea anual de la OIT, motivaron la ausencia de importantes informantes clave en la lista.

Para finalizar, el modo de contactar con los entrevistados fue mayoritariamente a partir de contactos ya generados. Es decir, a cada informante se le solicitaba poder comunicarse con otras personalidades para de este modo ir pasando de unos a otros. Todas las entrevistas tuvieron lugar en Buenos Aires, Capital Federal por una cuestión de recursos y por la ubicación en la misma de las sedes centrales de los gremios y la propia CGT. No deja de ser interesante llevar en un futuro el mismo esquema de investigación a otras provincias de modo que comparativamente se examine la existencia de las mismas u otras instituciones y reglas informales entre el centro y las provincias del interior argentino.

Quizá el lector vaya configurándose unos contornos más precisos de la investigación, pero le queden flecos que no acaben de encajar. Esto es así porque en la segunda parte del estudio se analizan con mayor detenimiento cuáles son los rasgos definitorios del modelo sindical argentino y los datos precisos sobre la mesa chica, aspectos que en líneas anteriores se mencionaban pero no acababan de completarse. Como un pequeño puzzle, las piezas del trabajo irán encajando poco a poco, hasta tener un mapa completo. Solo se pide un poco de paciencia y seguir el orden lógico de la investigación.

Dicho esto, a continuación, y cerrando esta primera parte introductoria, se examina el esquema teórico dentro del cual viene insertado el estudio de las instituciones informales.

---

oportunidad de ser un testigo excepcional de este encuentro. Hay que tener en cuenta que la asistencia a estas negociaciones paritarias queda exclusivamente circunscrita a las partes implicadas con el objeto de favorecer un rápido y satisfactorio acuerdo entre las mismas.

## **2. Antecedentes teóricos en el estudio de las instituciones informales.**

Si la finalidad de las páginas anteriores no era otro que plantear los principales temas introductorios y organizativos que envuelven el análisis, esta sección pretende completar el perímetro del mismo con la mención al entramado teórico que sirve como sostén al posterior desarrollo de los datos.

La existencia de abundante literatura aportada desde la ciencia política al estudio de las instituciones y organizaciones públicas, hace necesario realizar un periplo a través de los hitos teóricos más destacados en la materia, partiendo de una serie de premisas teóricas. Todo ello para intentar establecer cuáles han sido los antecedentes académicos en el estudio de las instituciones informales, especialmente por lo que respecta a América Latina.

La premisa teórica de partida sería la siguiente. Los debates teóricos clásicos entorno a la institucionalización de las organizaciones, concretamente partidos políticos, han tendido a examinarlas bajo el cumplimiento de ciertos criterios ideales-formales (Levitsky y Murillo, 2007). Estas categorizaciones adolecen de la suficiente capacidad para captar la esencia de todo el universo partidario en cuanto organizaciones. Es decir, empleando un lenguaje coloquial, se quedan cortas. La piedra de toque para la mayoría de estudios clásicos acerca de la institucionalización, reside precisamente en algo aparentemente tan sencillo, pero crucial a la vez: el desacuerdo sobre una definición compartida del término institucionalización y el consiguiente análisis limitado al cumplimiento de determinados parámetros normativos.

Con este escenario, y siguiendo en términos corrientes, los grandes perdedores fueron aquellas organizaciones que no se ajustaban a las categorizaciones ideales que se manejaron. Por ejemplo, los partidos políticos latinoamericanos, a los que, haciendo una interpretación muy rápida, se pudieran tachar de estar insuficientemente institucionalizados o simplemente no estarlo (Scott, 1966).

El lector irá advirtiéndolo que algo falla en todo esto. Porque los partidos y organizaciones de carácter público, sindicatos por ejemplo, son los que son y en

ocasiones están consolidados aunque no cuenten con estructuras orgánicas que se ajusten a las normas y reglas escritas. Nuevamente los ejemplos del Partido Justicialista en Argentina, el Frente Amplio en Uruguay o el PRD en México, ponen de manifiesto la necesidad de ampliar las teorías y avanzar hacia un concepto flexible de institucionalización que englobe otras dimensiones, como la existencia de mecanismos o estructuras organizativas informales.

En resumen, se trata de reformular los postulados clásicos de modo que se adapten a la evidencia observada, al existir otro tipo de normas e instituciones que algunos autores califican como informales-alternativas (Brinks, 2006).

Advertir tan solo que lo anterior es una visión muy simple y reduccionista de cuestiones y análisis más complejos. Entrar en profundidad podría llevarse más espacio del que aquí se dispone. Pareciera que el panorama queda ahora más despejado una vez definida, en términos teóricos y simplificando mucho, la problemática. Pero constituye solo un primer paso; falta corroborar los supuestos planteados arriba, rastreando la literatura y estudios realizados. De ahí que la tarea a llevar a cabo en las próximas páginas consista en primer lugar en demostrar la ambivalencia a la hora de utilizar el término institucionalización. Seguidamente, mostrar que los indicadores mediante los cuales se han concretado el concepto, son remisos a otro tipo de institucionalización que no sea formal. Por último, exponer las tendencias actuales que tratan de dibujar un término multidimensional de institucionalización que, a partir de los debates clásicos, son capaces de dar cabida a una institucionalización de fenómenos informales. Por ejemplo, la mesa chica de la CGT que aquí se analiza.

## 2.1. ¿Qué se entiende por institucionalización?

A diferencia del apartado donde se trató, sin mucho éxito, de alcanzar una definición válida de institución informal, el cometido de este epígrafe parte del indicio señalado anteriormente de que una de las críticas que se le pueden achacar a las concepciones clásicas sobre la institucionalización de las organizaciones, es que no hay un acuerdo común entre los autores sobre algo tan esencial como el uso del concepto institucionalización (Martínez González, 2005). Citar algunos casos concretos a modo de ejemplos que confirmen estas afirmaciones.

El mencionado con anterioridad autor de *El orden político en las sociedades en cambio*, Samuel P. Huntington, aporta algunos datos interesantes al hablar del proceso mediante el cual las sociedades se institucionalizan políticamente. Según Huntington, la institucionalización,

*[...] es el proceso por el cual adquieren valor y estabilidad las organizaciones y procedimientos.*<sup>11</sup>

A continuación, operacionaliza el concepto con el fin de medir el nivel de institucionalización de un determinado sistema político. Cuatro son los criterios empleados: adaptabilidad, complejidad, autonomía y coherencia. Sin entrar en profundidad en el análisis de Huntington, intuitivamente el lector vuelve a comprobar, una vez más, algunas de las características comunes a las instituciones, esto es la estabilidad, el conocimiento y aceptación común.

En el terreno de los sistemas de partidos, hay discrepancias a la hora de operacionalizar el concepto entre, por un lado Mainwaring y Scully (1995), y por otro Schedler (1995). Así, los dos primeros autores proponen cuatro criterios a la hora de estipular la institucionalización de los partidos en América Latina. Estos serían, la baja volatilidad electoral –una concurrencia estable de los partidos-, consolidación social de los partidos políticos, el entendimiento de los procesos electorales y los partidos como las *rules of the game* democrático y por último, que los partidos cuenten con organizaciones dotadas de estabilidad al margen de sus élites. Aunque no era este el objetivo de la cita, puede vislumbrarse cierta tendencia al inmovilismo en los criterios y a ignorar algunos aspectos esenciales como las subunidades internas de los partidos.

Andreas Schedler, en las mismas fechas que Mainwaring y Scully, fija en su trabajo *Under and over institutionalization: Some ideal typical propositions concerning new and old party systems*, nuevas dimensiones que determinen el grado de institucionalización de un determinado sistema partidario. El autor reconoce que el término de institucionalización, consolidación democrática, necesita de un mayor desarrollo a fin de clarificarlo y hacerlo más operativo. Agrega a los cuatro parámetros de Mainwaring y Scully, algunos más: obstáculos para acceder a la competición

---

<sup>11</sup> Ver Huntington, Samuel P. *El orden Político en las sociedades de cambio*. Barcelona: Paidós, 1997. p. 23. La nota ubicada al pie de esta página, recoge un interesante listado de definiciones y obras referentes a las instituciones y la institucionalización.

electoral, rendición de cuentas horizontal, grado de confianza en los líderes partidarios, etc.

Los inconvenientes que se presentan son evidentes y estriban precisamente en el manejo del término según los criterios de cada autor. Y los resultados, la clasificación de sistemas de partidos en categorías pensadas para ciertos modelos que encajan mal al momento de adaptarse a una realidad tan distinta y cambiante como la latinoamericana (Levitsky y Murillo, 2007: 175).

Adentrarse en la esfera de los partidos políticos supone ahondar las divergencias del debate. Kenneth Janda (1980), mucho más esquemático aún, propone medir el grado de institucionalización de un partido político de este modo:

*[...] we seek to measure or "operationalize" the concept of institutionalization with six basic variables:*

*1.01 Year of Origin*

*1.02 Name Changes*

*1.03 Organizational Discontinuity*

*1.04 Leadership Competition*

*1.05 Legislative Instability*

*1.06 Electoral Instability<sup>12</sup>*

Sin embargo, en la obra de Kay Lawson y Peters Merkl (1988), Rose y Mackie concretan la institucionalización de un partido político a través de la presentación consecutiva de candidatos en varios procesos electorales, en concreto tres elecciones a nivel nacional. Expresión de su fuerza electoral, el indicador deja un enorme halo de libertad para ser aplicado e interpretado.

Finalizando, los estudios más recientes de Gunther y Hopkin contenidos en el conocido libro de Gunther, Montero y Linz (2002), ponen como ejemplo el desmembramiento de la UCD en España, argumentando como principal causa, su débil institucionalización. A partir de aquí el definidor del término, para estos autores, descansará en la carencia de divisiones internas dentro de la organización partidaria.

---

<sup>12</sup> Janda, Kenneth. *Political Parties: A Cross-National Survey*. New York: Free Press, 1980. p.19.

Si se siguieran tomando ámbitos concretos, el resultado continuaría siendo el mismo: el desacuerdo en las características atribuibles al concepto de institucionalización. Los poderes legislativos, los sistemas electorales, y un largo etcétera, constituyen botones de muestra de un terreno teórico discordante que dificulta los análisis de la realidad de las organizaciones. Por tanto, no es de extrañar que a la hora de categorizar, aparezcan términos residuales como “débil institucionalización” o “desinstitucionalizado”, que no encajan en ninguna de las categorías ideales propuestas. Esto da a entender la exigencia, si no de establecer con precisión una definición, si de construir un término sobre bases más flexibles, capaz de contener varias dimensiones y dar respuesta a fenómenos como los ya sugeridos de institucionalización informal-alternativa (O’Donnell, 1996).

Pero la cuestión entorno al debate de los atributos de un término, es solo un primer paso en el camino. El segundo consiste en que, además, estos criterios bajo los cuales se han examinado a las organizaciones, responden en gran parte de los casos, a modelos formales que resisten poco o mal –cuando no marginan o critican- el análisis de estructuras o normas informalmente institucionalizadas. Por ello, en la línea de demostrar al lector que la producción académica sobre instituciones informales parte de ciertas carencias y debilidades conceptuales y metodológicas asentadas en la literatura clásica, a continuación se muestran una serie de aportes sobre los que se cimientan los nuevos enfoques institucionales.

## 2.2. El legado de los clásicos: De Duverger a Panebianco.

Dos son las perspectivas metodológicas que han predominado a lo largo del tiempo en el estudio de las organizaciones, en cuanto unidades de análisis significativas, dentro de la ciencia política. Por un lado estaría la teoría de la organización, centrada en los componentes y procesos internos, y por otro, el de la democracia interna (Sartori, 2000). Para los propósitos aquí presentados, interesa especialmente repasar el primer enfoque, puesto que de lo que se trata es de caracterizar el papel de una subunidad informal dentro de una organización más grande y compleja. Aunque ello no quiere decir que se abandone del todo el enfoque de la democracia interna, puesto que también servirá para tratar de evaluar el impacto de un arreglo informal sobre la democracia interna de una organización sindical. De todos modos, como pone de relieve Sartori

(2000: 96), ambas perspectivas son complementarias.

Bajo el título de este apartado, emergen las líneas maestras de la literatura entorno a la institucionalización y organización interna de los partidos políticos. Sobre las mismas, el neoinstitucionalismo y las perspectivas en instituciones informales redefinen y elaboran argumentos, por lo que su mención era obligada.

Comenzando por el enfoque de la organización, el punto de partida puede situarse entorno a los precursores estudios de Maurice Duverger (1981) sobre los partidos políticos. Duverger traza lo que serán los perfiles básicos en los posteriores análisis sobre caracterización de los partidos y sistemas de partidos. A él se debe la tipología basada en la organización, que da como resultado la distinción entre partidos de masas y de cuadros.

Pero de una lectura detenida de su obra *Los partidos políticos*, comienzan a aparecer elementos formales que emplea para examinar la institucionalización de los partidos políticos. Al estudiar la estructura general de los mismos –*la armazón*, como él mismo la denomina–, realiza una diferenciación teniendo en cuenta la organización de las bases y su articulación con el partido. De este modo, si las relaciones entre el partido y sus bases (comités, secciones, células, milicias), son laxas, no están recogidas en ningún escrito, y lo que predomina es una alta flexibilidad en la determinación de las estructuras de gobierno del partido, éste se encuentra débilmente articulado. Su cara opuesta, viene a constituirlos aquellos partidos donde todos y cada uno de los aspectos de la vida interna de la organización y su relación con los elementos de base, están reglamentados y se respetan. Estos últimos, lógicamente, reciben la etiqueta de partidos con una articulación fuerte o, simplemente, fuertemente articulados.

Su análisis continúa mencionando qué factores influyen en la articulación fuerte o débil de un partido, pero al margen de ello, la posterior conclusión es contundente: en una configuración sólida o debilitada, el factor explicativo primordial lo constituye el sistema de organización de las bases.

Sin ánimo de desacreditar el estudio que lleva a cabo, hay ejemplos evidentes que cuestionan estas clasificaciones y las etiquetas otorgadas por Duverger. Para no cansar al lector, volvamos a traer a colación el repetido ejemplo de partido justicialista (en adelante PJ) argentino. Varios análisis han puesto de manifiesto su estructura débilmente institucionalizada (McGuire, 1997; Levitsky 1998), la flexibilidad de procedimientos –no siempre respetados–, estructuras orgánicas difusas o inexistentes y

relaciones con sus bases no escritas (Bachiller, 2006).<sup>13</sup> Pero del mismo modo, existen trabajos que no dudan en resaltar su enorme potencial a la hora de concurrir a unas elecciones y ganarlas (Levitsky 2005). Todo ello, curiosamente, basado en una organización informal.

Lo que ponen de manifiesto las categorías de Duverger sobre articulaciones fuertes y débiles al confrontarlo al ejemplo del PJ, no es que Duverger estuviera errado en sus análisis. Sino que, por el contrario, si se piensa en términos de que las organizaciones se institucionalizan e interactúan bajo cauces formales, se corre el riesgo evidente de que aquellas cuya estructura no discorra paralela a las normas escritas y sancionadas, sean calificadas de no institucionalizadas (Levitsky, 2005; Freidenberg y Levitsky, 2007). Lo mismo ocurre si se conciben categorías analíticas para ser aplicadas a determinados contextos o sistemas políticos, que no son confrontadas posteriormente con casos pertenecientes a otras regiones (Levitsky y Murillo, 2007). Lo pone de manifiesto el ejemplo argentino, aunque también valdría el de otros muchos partidos como el liberal japonés. El PJ podrá no estar institucionalizado formalmente, pero de lo que no cabe duda es de que aún así ha sobrevivido a profundas modificaciones en su entorno y ha encarado con éxito procesos electorales (Freidenberg y Levitsky, 2007). En suma, a lo que se está haciendo alusión de forma insistente, incluso repetida, es que estos estudios clásicos no adoptan un concepto de institucionalización que pueda entenderse de forma distinta al proceso que tiene lugar a través de procedimientos formales o regulados.

G. Sartori extiende sus esquemas analíticos sobre los partidos políticos al ámbito de las facciones intrapartidarias. Del análisis que de ellas realiza, destaca la unidad del partido frente al resto de subdivisiones internas que se pudieran dar, que en todo caso, deben permanecer *en gran medida invisibles*.<sup>14</sup> A pesar de reconocer el papel positivo que dichas subdivisiones pudieran tener para los partidos políticos, es perceptible cierta suspicacia hacia las mismas.

Por su parte, A. Panebianco aporta trabajos más concretos que sus predecesores

---

<sup>13</sup> Esta última característica, hace referencia a las relaciones entre el PJ y su “columna vertebral”: los sindicatos. Pese a no estar registradas en ningún estatuto ni reglamento, era compartido que los sindicatos propusieran una tercera parte de los candidatos electorales que iban a presentarse por el PJ. Este sistema, por la regla de la tercera parte, recibió el nombre del tercio.

<sup>14</sup> Sartori, Giovanni. *Partidos y sistemas de partidos*. Madrid: Alianza, 1980. p 144.

sobre la estructura interna de los partidos políticos. *Modelos de partido* (1988), sin duda alguna proporciona un esquema erigido como referente para el estudio de la formación de partidos políticos. Para Panebianco, institucionalización y burocratización, corren de forma paralela. Más que alargar la explicación, sintetizar sus argumentos haciendo mención a dos citas suyas:

*Un partido institucionalizado canaliza sus estrategias por vías obligadas y estrechas*<sup>15</sup>.

Estas vías obligadas y estrechas a las que hace referencia, son las de las normas y reglas que crea la organización, que algunos años después seguirá defendiendo:

*Hablar de reglas organizativas aparece más útil que recurrir al concepto, de moda en la más reciente teoría de la organización, de ‘cultura organizativa’. Esto es así [...] porque reconstruir la específica ‘cultura’ de una organización es, ni más ni menos, reconstruir su específico sistema de reglas*<sup>16</sup>.

De todos modos, resulta interesante explorar con algo de detenimiento cómo define Panebianco el proceso de institucionalización del que se sirve, junto con el modelo originario<sup>17</sup>, para conformar tipos ideales de partidos según su evolución.

Apoyándose en argumentos de P. Selznick (1957), la institucionalización es aquel proceso *mediante el cual la organización incorpora los valores y fines de los fundadores del partido*<sup>18</sup>. Este es el parte aguas e hipótesis central de su tipología de partidos: entre aquellos que se institucionalizan y cuentan con instituciones fuertes, y los que no llegan a desarrollar estructuras estables y, o no se institucionalizan, o lo hacen débilmente. Estos últimos, añade, cuentan con altas posibilidades de extinguirse. Dejando a un lado los cinco indicadores que maneja para establecer una tipología de partidos en base a su grado de institucionalización, lo cierto es que el tratamiento recibido por ciertos elementos, hace sospechar que no deja alternativas a otro tipo de

---

<sup>15</sup> Ver Panebianco, A. *Modelos de Partido*. Madrid: Alianza, 1990. p. 122.

<sup>16</sup> Ver Panebianco, A. “Poder y organización en los partidos políticos I”, en *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*. México, 1991, nº 156. p. 24.

<sup>17</sup> El modelo originario, si se lo quiere simplificar mucho, consiste básicamente en las teorías del peso de la historia en el devenir de las instituciones, también etiquetadas de dependencia del rumbo, *path dependence*.

<sup>18</sup> Ver Panebianco, A. *Modelos de Partido*. Madrid: Alianza, 1990. p. 115.

institucionalización que no sea meramente formal. Sería el caso concreto de las relaciones entre partidos y otras organizaciones –que no suelen estar escritas–, los partidos carismáticos –que no tienen porque ser necesariamente “relámpago” y estar condenados a no consolidarse– y la existencia de fracciones –no siempre adversas a una institucionalización fuerte–.

Vistas estas tesis, se vislumbran dos temas fundamentales, especialmente vinculados a Latinoamérica, que son fuertemente cuestionados desde la perspectiva de las instituciones informales y el neoinstitucionalismo. De un lado, la visión negativa que tienen las fracciones o facciones dentro de los partidos al no favorecer la consolidación de los mismos. De otro, la consideración de que los partidos carismáticos no puedan llegar a institucionalizarse en el sentido formal del término.

En el caso de la CGT argentina, la existencia de fracciones ha sido una constante a lo largo de su historia, pero no ha sido óbice para que desarrollase una estructura formalmente institucionalizada, ya que los líderes de esas fracciones mantienen un consenso acerca del modelo sindical y el respeto a la central única. En apoyo de esta aseveración, Bowler, Farrell y Katz (1999), argumentan que las fracciones pueden llegar a desempeñar un papel fundamental como vehículos que facilitan la disciplina interna del partido. Por su parte, Martínez Barahona (2003), al estudiar el caso del Frente Amplio Uruguayo (FA), percibe una forma de organización partidaria distinta mediante la conjunción de agrupaciones y unidades diversas, que no obstante, precisamente por no contar cada una de ellas con una estructura rígida, se institucionalizan de forma individual mediante liderazgos carismáticos. Es decir, se observa un cuestionamiento a la tesis clásica de que una mayor institucionalización corre paralela con altos niveles de rutinización formal de reglas y procedimientos, como ponen de manifiesto estos y otros ejemplos.<sup>19</sup> A la vez, se propone la tesis alternativa de que si las fracciones internas cuentan con sus propios mecanismos institucionalizados y comparten unos mismos valores hacia el partido en el que cohabitan, no tienen porque resultar dañinos ni

---

<sup>19</sup> Para que el lector pueda contar con una guía donde ahondar en el tema aquí esbozado, citar por ejemplo los estudios sobre el partido liberal democrático japonés de Gary Cox y Frances Rosenbluth, “Reducing nomination errors: factional competition and party strategy in Japan”, en *Electoral Studies* (Holanda), Vol. 13, No. 1. pp. 4-16, 1994. También sobre el caso japonés, ver el artículo de Joy Lanstong (1993). Sobre el Frente Amplio Uruguayo, Scott Morgenstern (2001) y Jorge Lanzaro (2004), han realizado buenos análisis. Para Estados Unidos, Howard Reiter, “Factional persistence within parties in the United States” (2004).

provocar escisiones (Bowler, Farrell y Katz, 1999).

Otro postulado que puede ser cuestionado trayendo a colación un ejemplo, es la de la no institucionalización de los partidos carismáticos. En Austria, el partido del controvertido líder carismático Jörg Haider – el Freiheitliche Partei Österreichs (FPÖ)– llegó a alcanzar considerables cuotas de poder en sucesivas elecciones a partir de su feudo de Carintia. No puede decirse que no estuviera institucionalizado ni mucho menos que desapareciera como una estrella fugaz, a tenor de los resultados electorales obtenidos<sup>20</sup>. El partido que constituyó Haider, *Alianza para el Futuro de Austria* (BZÖ) mantuvo en las últimas elecciones federales celebradas en 2006, un porcentaje bajo aunque suficiente para asegurarse representación en el parlamento federal de Austria. Al menos, habría que pensar que se trata de un proceso de institucionalización distinto, pero no condenado a priori al fracaso como ponen de manifiesto este y otros casos. Precisamente, este es el eje central de Ami Pedahzur y Abraham Brichta (2002) cuando defienden la institucionalización carismática presentando los ejemplos del Front National pour l'Unité Française de Jean Marie Le Pen y el citado de Jörg Haider.

### 2.3. Una nueva forma de entender las instituciones

Si de las enseñanzas de los clásicos puede extraerse que las instituciones y sus procesos de consolidación transitan por *vías estrechas*, esto es, formales, el resurgir del interés por las instituciones, abrió las puertas a nuevos planteamientos más abiertos del concepto de institución. El neoinstitucionalismo, plantea las instituciones como conjuntos de normas, reglas, valores compartidos, etc. en permanente relación con el entorno y con los actores que desarrollan su actividad dentro de las mismas. Por así decirlo, las instituciones son sujetos dinámicos, capaces de moldear los patrones de conducta de los actores (Peters 2003). Con estos nuevos análisis, el concepto de institución se ensancha para ser un término más amplio y aplicable a distintos casos. Si en una sección anterior<sup>21</sup>, se extrajo que el concepto de institución visto desde el institucionalismo clásico resaltaba aspectos formales del término, así como las divergencias apreciables entre autores, el neoinstitucionalismo trata de elaborar una

---

<sup>20</sup> Curiosamente, si se midiera el grado de institucionalización de este partido en concreto, sorprendería que aplicando los parámetros de algunos autores, el partido de Haider podría entrar en la categoría de institucionalizado, pese a su innegable origen carismático.

<sup>21</sup> *Supra* p. 18.

definición incluyente. Es decir, que pueda aplicarse a diversos fenómenos, tanto formales como informales.

El aporte de las teorías de la elección racional y del institucionalismo histórico, enriquecieron este proceso de conceptualización. Así pues, las instituciones pasan a ser patrones de conducta estables, donde los actores desarrollan comportamientos acorde a las reglas, y se crean perspectivas de que así seguirá siendo en un futuro teniendo en cuenta las conductas pasadas (Levitsky y Murillo, 2007). Pero la gran diferencia, estriba en que si bien la brecha que separaba reglas formales y comportamientos esperados era estrecha en la etapa anterior, ahora la institucionalización puede devenir por vías informales y haber grandes diferencias entre reglas y comportamientos (Dryzek, 2003).

Otra característica fundamental que aleja las concepciones clásicas de institución con las del nuevo institucionalismo, es su metodología de análisis particularista, casuístico, centrado en el examen de cada caso (Martínez González, 2005).

Bajo este nuevo escenario, emergen una serie de estudios donde predominan los estudios de caso con epicentro en América Latina, región en la que la literatura observa mayores diatribas entre reglas y comportamientos dentro de las instituciones. El motivo del predominio de los estudios de caso se debe en gran parte a lo ya mencionado sobre la construcción de un concepto de institución menos restrictivo que tiende a emplear un análisis casuístico que resuelva la problemática de cada caso

G. O'Donnell es uno de los autores destacados que ha trabajado el tema de la institucionalización informal. Coincidente con el diagnóstico aportado en el apartado 2.1.<sup>22</sup>, parte de la consideración de que para caracterizar correctamente a las instituciones en América Latina, es preciso conocer correctamente la realidad que se pretende describir, dejando a un lado la estrechez de miras con la que la ciencia política ha caracterizado al término institución (O'Donnell, 1996). Y, complementa, despojando al término de adjetivos negativos apreciables cuando la institucionalidad informal es entendida en términos de clientelismo, corrupción, etc. tan arraigados en los sistemas políticos latinoamericanos.

Steven Levitsky (2005), también ha realizado aportes significativos tomando la estructura del Partido Justicialista como objeto de análisis, aunque sus estudios abarcan el universo de los sistemas de partidos de la región (2006). Freidenberg y Levitsky (2007), amplían las fronteras analíticas al caracterizar a los “partidos informales de masas”. Éstos, cuentan con bases escasamente conectadas con los cargos del partido,

---

<sup>22</sup> *Supra.* p. 18.

pero a su vez altamente enraizadas en los sectores populares, los trabajadores y zonas rurales. La nota característica de estos partidos, apostillan los autores, viene definida por el alto grado de flexibilidad y organización de las estructuras, que les permite adaptarse con mayores facilidades a los cambios del entorno y movilizar grandes recursos en términos electorales. Todo ello sin contar con reglas ni procedimientos definidos, teniendo en cuenta también la diversidad que se da de un caso a otro, algo apuntado unas líneas más arriba como particularidad del estudio de las instituciones informales.

Para no extenderse en demasía, los esfuerzos realizados hasta el momento por los autores más significativos, incluyendo a los dos ya mencionados, están recogidos en una obra de reciente publicación. *Informal Institutions and Democracy* (2006), a cargo de Gretchen Helmke y S. Levitsky, parte con un doble propósito. Por un lado, intenta proporcionar un marco teórico, conceptual y metodológico lo más sencillo y útil posible para el estudio de las instituciones informales, independientemente del caso o zona a la que sea aplicable el mismo. Y por otro, mostrar, a través de una serie estudios de caso centrados en experiencias latinoamericanas, el modo en que las instituciones informales interactúan en estos sistemas democráticos, a veces incluso sosteniendo a las instituciones formales. Aunque las tesis de las que parten, comiencen a sonarle algo repetitivo al lector, la novedad reside en la tipología de instituciones informales que elaboran dependiendo del papel que desempeñen en su relación con las instituciones formales. Además, la profundización del tema a través del impacto que puedan tener las reglas informales en algunos ámbitos de la democracia, constituye un paso más allá.

En suma, la obra defiende la tesis de que la existencia de instituciones informales en la región no presupone obligatoriamente un retroceso para la democracia. Bajo ciertas circunstancias, la existencia de reglas informales puede alcanzar allá donde los mecanismos formales del estado no llegan (Van Cott, 2000), llegando a desempeñar su función.

Hasta aquí llegan los principales puntos de este breve recorrido teórico. Las implicaciones del mismo con el caso aquí analizado vendrán en la próxima mitad. Con todo, pueden extraerse unas lecciones aplicables al tema estudiado.

1. El desacuerdo entorno la definición del concepto institución, así como su plasmación bajo criterios formales, dificulta el análisis de otras realidades que no encuadren en parámetros resistentes a la informalidad.
2. De este modo, los planteamientos institucionalistas (especialmente los

dedicados al análisis interno de los partidos políticos) clásicos que contemplaban las formas de institucionalización no formal como contrarias a la rutinización de reglas y normas, estaban obviando las formas reales de funcionamiento muchas instituciones y organizaciones, sobretodo latinoamericanas.

3. Esto es evidente si la teoría es contrapuesta a ejemplos empíricos como el del PJ argentino.
4. El neoinstitucionalismo reelabora y redefine términos y argumentos sobre los procesos de institucionalización, de modo que sobre una base conceptual más ancha, tienen cabida fenómenos de rutinización de normas mediante vías informales.
5. La institucionalización informal no desplaza a las estructuras formales. Como ponen de manifiesto Helmke y Levitsky (2006), el universo de las instituciones formales – informales es de una continua y mutua interacción que se da en múltiples niveles.
6. Por último, y derivado de lo anterior, las instituciones informales tampoco son en todos los casos nocivas. El estudio de las reglas e instituciones informales despoja cualquier prejuicio negativo hacia las mismas por cuanto no se mueve por tipos ni categorías institucionales ideales. Por el contrario analiza la especificidad de cada caso.

Seguidamente, el apartado dedicado al examen de la mesa chica de la CGT argentina tratará de terminar la labor iniciada en páginas anteriores. Sobretodo, destaca la caracterización de la institución informal que se está analizando, su justificación al calificarla como institución informal y las consecuencias que comporta su presencia para la calidad de la democracia interna de la CGT. Precediendo lo anterior, se exponen algunas de las principales características tanto del modelo sindical argentino como de su principal y más representativa central, la CGT, que afectan, directa o indirectamente, a los atributos y desempeño de la mesa chica que se está analizando.

## **II PARTE. INSTITUCIONES Y REGLAS INFORMALES DENTRO DEL MODELO SINDICAL ARGENTINO: EL CASO DE LA “MESA CHICA”**

### **1. Entendiendo el modelo sindical argentino: rasgos básicos.**

#### 1.1. Desarrollo histórico<sup>23</sup>.

El realizar una mención a la historia del movimiento obrero argentino en este apartado, obedece a la cuestión de observar ciertas particularidades que afectan al desarrollo y consolidación organizativa de la principal central obrera argentina: la CGT. Y que a su vez, repercuten de forma indirecta en lo que se viene denominando “mesa chica”. A muy grandes rasgos, dos son los temas que han caracterizado a esta central sindical a lo largo de la historia del movimiento obrero en Argentina:

- Desde su fundación, convivencia al interior de corrientes de pensamiento muy diversas, que han dado origen a múltiples escisiones.
- A pesar de las constantes divisiones, se han mantenido prácticamente invariables las estructuras orgánicas, los valores compartidos entorno al modelo de central única y cierta capacidad de adaptación a cambios severos en el entorno.

Respecto al primer punto, ciertamente la historia de la CGT no se ha caracterizado por su unidad. En el siguiente cuadro, se pone de manifiesto lo anterior:

---

<sup>23</sup> El objetivo de este apartado no es ofrecer un repaso exhaustivo a la historia del movimiento sindical argentino, sino ciertas particularidades que vienen de larga data, configurando la actual CGT. Sobre la historia del movimiento argentino, existen una excelente colección de obras e investigaciones. Entre los autores más representativos destacan Juan Carlos Torre, Torcuato Di Tella, los pioneros estudios de Murmis y Portantiero, Hugo del Campo, Arturo Fernández y Santiago Senén, entre otros.

Cuadro 1. Divisiones y reunificaciones en la historia de la CGT.

<b>1930.</b> septiembre. Creación de la CGT.
<b>1943.</b> marzo. División de la CGT: CGT n° 1 (sindicalistas puros) y CGT n° 2 (socialistas y comunistas).
<b>1968.</b> Dos meses después del congreso normalizador de la CGT llevado a cabo en marzo, se formaliza la escisión de la CGT: la CGT de los argentinos (R. Ongaro, también llamada CGT Colón) para combatir el régimen militar y distanciarse de la oficial y participacionista CGT Azopardo (Vandor).
<b>1969.</b> Cordobazo.
<b>1970.</b> junio. Congreso normalizador de la CGT y reunificación bajo el secretariado de José Rucci.
<b>1976.</b> Golpe de estado militar. La CGT es disuelta. No obstante, el sindicalismo se reorganizó en dos sectores: a) un sector "confrontacionista" con la dictadura, llamado primero "los 25" y luego CGT-Brasil; y b) un sector "dialoguista" con la dictadura llamado primero CNT y luego CGT-Azopardo.
<b>1979.</b> septiembre. Se crea la CUTA (conducción unificada de los trabajadores argentinos) para tratar de superar las diferencias entre confrontacionistas y participacionistas ante la promulgación de la ley sindical 22.105 que pretendía debilitar el sindicalismo.
<b>1980.</b> En noviembre, "Los 25" reconstituyen la CGT pese a su ilegalización explícita, siendo conocida como CGT-Brasil.
<b>1984.</b> Reunificación de la CGT Brasil (combativa y liderada por Ubaldini desde 1980) y CGT Azopardo con cuatro secretarios generales: Ubaldini, Borda, Triaca y Baldassini (los dos últimos de la CGT Azopardo) ante el proyecto ley de reordenamiento sindical (ley Mucci).
<b>1986.</b> En noviembre, se decide la normalización definitiva de la CGT. La composición directiva resultante, será reflejo del equilibrio de fuerzas internos de la CGT: las "62", el ubaldinismo y "los 25". Reunificación de las cuatro secretarías generales en la persona de Ubaldini con el respaldo de un grupo de dirigentes conocidos como los "cinco latinos.
<b>1989.</b> Escisión de la CGT con la llegada de Menem al poder: CGT San Martín (oficialista de Guerino Andreoni y reconocida por Menem) y CGT Azopardo (enfrentada al gobierno electo). La CGT entonces se divide en cuatro grandes facciones: a) los que proponen apoyar a Menem y sus políticas neoliberales (menemistas, como Barrionuevo). b) los que proponen negociar sin enfrentarlo abiertamente (los gordos: comercio, bancarios, etc.). c) los que proponen enfrentarlo sin romper la unidad de la CGT (el MTA-Moyano). d) los que proponen enfrentarlo formando una nueva central sindical. Estos últimos de tendencia peronista-cristianos, se separan de la CGT y forman dos años después la CTA (Central de los Trabajadores Argentinos).
<b>1991.</b> Creación de la CTA a partir de dos sindicatos de trabajadores del sector público: trabajadores estatales (ATE) y docentes (CTERA).
<b>1992.</b> Reunificación de las dos CGT (ante el plan de reforma de las obras sociales de Menem). Conducción compartida en la CGT (cinco secretarios generales liderados por O. Lezcano).
<b>1994.</b> Creación del MTA (CGT disidente de las políticas participacionistas de la CGT oficialista), separándose de la conducción oficial de la CGT (entre 1994-2004), pero actuando dentro de ella.
<b>2004.</b> Congreso unificador al seno de la CGT. Conducción colegiada (triumvirato): Moyano (combativos del MTA), Lingieri (negociador), S. Rueda (participacionista por parte de los gordos).
<b>2005.</b> Moyano asume la secretaría general de la CGT.
<b>2006.</b> El 17 de octubre se desata una fuerte crisis interna a raíz de los incidentes acaecidos entre sindicalistas durante el traslado de los restos de Perón a la Quinta San Vicente. El objetivo: desplazar al sector del MTA dominante en la dirección de la CGT.

Fuente: elaboración propia.

Aunque pudiera parecer contradictorio, la CGT ha mantenido a pesar de todos sus avatares y constantes divisiones, una estructura orgánica formal que ha sufrido pocas modificaciones<sup>24</sup> (Roudil, 1987; Gasparri, 2003).

Cronológicamente, el sindicalismo argentino reconoce un antes y un después de la llegada al poder de Perón. Anteriormente a 1945, el movimiento obrero estuvo surcado por distintas tradiciones sindicales de origen europeo. Hasta finalizar la primera guerra mundial, predominó el sindicalismo revolucionario (Fernández, 1984) de tendencia anarquista. Los primeros dirigentes, de origen europeo, imbuidos en el socialismo reformista y las doctrinas anarquistas en boga, encontraron una respuesta favorable entre los trabajadores autóctonos que se incorporaban a la incipiente industrialización del país. Pero sin duda, la influencia europea de la lucha sindical contra los aparatos del estado, impulsora del anarquismo, se hizo sentir con fuerza en la Argentina y ya a primeros de siglo XX (1901) se funda la Federación Obrera Argentina (FOA) de orientación netamente anarquista-revolucionaria. A partir de aquí, la multitud de tendencias y corrientes van dando origen al agrupamiento de gremios en centrales socialistas (UGT), comunistas (CUS), anarquistas “puros” (FORA) y sindicalistas (CORA).

No obstante, en estas etapas tempranas del movimiento sindical argentino, a pesar de las divisiones ideológicas, ya existía la preocupación por alcanzar la unidad de todos los sindicatos en una central única. Esto fue posible en 1914 al unificarse la Federación Obrera Regional Argentina (FORA, anarquista) y la socialista Unión General de Trabajadores (UGT, cuya denominación proviene de su homónima española), en la Confederación Obrera Regional Argentina (CORA). Sin embargo, esta unión duró bastante poco: en 1915 la CORA ya se había resquebrajado entre las tendencias anarquistas y socialistas.

Los años inmediatamente anteriores al ascenso del general Perón al gobierno, estuvieron dominados por el sindicalismo reformista (Fernández, 1984: 15). Poco a poco, si hasta finales de la primera guerra mundial predominó el sindicalismo de impronta anarquista en Argentina, a partir de 1920 los mecanismos legales y parlamentarios instrumentados por los sindicatos fueron ganando terreno. De este modo, los gremios socialistas y sindicalistas “puros”, desarrollaron una serie de contactos con los gobiernos, especialmente radicales. La moderación de las posiciones sindicales, estuvo dado por el crecimiento económico vivido durante los años veinte que suavizó

---

<sup>24</sup> Ver infra. p. 34.

los conflictos sociales y las disputas sindicales que debilitaban a todo el movimiento. De este modo, en 1922 vuelve a relanzarse la idea de unificación sindical naciendo la Unión Sindical Argentina (USA), que tampoco tuvo una vida muy larga puesto que en 1924 se escinden los socialistas y comunistas.

La actual CGT se gestó tras dos intentos fallidos de centralizar la unidad sindical, precipitada por la crisis mundial del 29 y el golpe de estado que depuso a Yrigoyen. En septiembre de 1930 se constituye la CGT en la que predominaba la tendencia sindicalista apolítica (Fernández, 1984:16), sobre los socialistas.

A partir de 1943, con Perón ya en la Secretaría de Trabajo y previsión, el sindicalismo argentino se somete a una profunda transformación, pasando de un modelo sindical que abreva del estilo ideológico europeo (Fernández, 1984:18) a una central sindical dominada por el justicialismo. Los factores a los que se deben estos cambios, han sido analizados exhaustivamente por otros autores. Para los intereses de este trabajo, cabe decir que a partir de 1945, la CGT se convierte en una poderosa central obrera íntimamente vinculada al movimiento justicialista. Pero seguirá surcada por distintas tendencias en su interior, como ponen de manifiesto los continuos quiebres, e incluso creación de nuevas centrales sindicales, que se mostraban en el cuadro 1.

Resumiendo algunas de las principales implicaciones para los objetivos de este trabajo, derivados de la historia de la CGT a través del movimiento sindical argentino, indicar que:

1. La pluralidad de corrientes o facciones internas que cohabitan en la actual CGT, no es algo nuevo. Desde antes de su creación, el sindicalismo argentino se caracterizaba por contar con gremios de tendencia anarquista, sindicalista, comunista, socialista, etc. Puede incluso hablarse de una cierta dependencia del rumbo (*path dependence*). Esta convivencia, ha dado lugar a diseños institucionales, formales o informales, que tienen en cuenta esta pluralidad de visiones.
2. A pesar de las rupturas, siempre ha habido posteriores reunificaciones (que han demorado más o menos), que puede revelar el consenso entorno la necesidad de contar con una única central obrera y

direcciones fuertes y jerarquizadas al frente de las mismas.

3. Este consenso también puede estar marcado por una *path dependence*, tras la toma de concienciación de los dirigentes sindicales de la primera mitad del siglo XX, más adelante del peronismo, de las ventajas de una única central sindical para defender los intereses de los trabajadores.

## 1.2. Marco y aspectos institucionales.

La historia muestra que el sindicalismo argentino se instituyó como un modelo plural en cuanto a las ideologías predominantes que lo constituyen: antes del predominio peronista a mediados del siglo XX, y más tarde con las tendencias internas que marcaba el propio PJ. Ahora bien, el devenir histórico fue modelando y constriñendo al sindicalismo en todo un entramado de instituciones y normas que no pueden pasarse por alto a la hora de abordar las instituciones informales dentro de la CGT, ya que también ejercen su influencia. Con este apartado, se inicia el examen de los aspectos más sobresalientes del marco institucional formal sobre los que gravita la CGT. Para una mayor agilidad, se mencionarán únicamente los pilares normativos sobre los que se erige el sistema gremial argentino.

La actual legislación que rige la vida de las asociaciones sindicales en Argentina es la Ley 23.551, vigente desde 1988<sup>25</sup>. Si bien introduce algunas modificaciones, pequeñas, respecto a la normativa anterior, en lo básico sigue los lineamientos fundamentales provenientes de la época peronista (Bunel, 1992: 78-79). Los motivos del porqué se da esta rigidez normativa son variados y constituyen un debate interesante abordado por varios autores, pero no constituyen el objetivo de este apartado.<sup>26</sup> En cambio, sí interesa conocer cuáles son estos ejes que han venido manteniéndose inalterables a lo largo del tiempo, ya que son los que encuadran la vida de la CGT.

- La “personería gremial”. El sistema argentino de representación sindical, cuenta con una figura, instituida por Perón en 1945, similar al sistema norteamericano de relaciones laborales (Bunel, 1992: 79). La personería gremial

---

<sup>25</sup> Ver Ley 23.551 de Asociaciones sindicales. <http://www.trabajo.gov.ar/left/sindicales/legislacion.htm>

<sup>26</sup> J. Dunlop aporta datos interesantes sobre la resistencia al cambio en los sistemas de relaciones industriales. Ver, *Sistemas de relaciones industriales*. Península: Barcelona, 1978.

implica una fuerte intervención de la administración pública en la vida sindical. A través del Ministerio de Trabajo, la administración laboral mantiene la capacidad para otorgar a una central sindical el derecho a ser la más representativa dentro de su ámbito. En la práctica, la personería gremial implica el monopolio sindical para negociar convenios colectivos. También el acceso a importantes recursos que el Estado destina a los gremios (a través de las obras sociales que administran los sindicatos), así como ciertos derechos, no menos importantes, como el ocupar puestos en determinadas instituciones laborales (p.ej. consejo del salario).

La CGT está inscrita como asociación sindical con personería gremial que, como ya se ha dicho, le otorga el papel de central hegemónica sobre la otra gran central sindical, CTA, que solo cuenta con un reconocimiento inferior denominado inscripción gremial.

Por lo que interesa a este trabajo, la personería gremial entraña:

- a) La prerrogativa del gobierno para designar al sindicato que va a mantener el papel hegemónico en la vida laboral.
- b) La creación de un sistema laboral en el que un sindicato ostenta el monopolio de la negociación por empresa y el acceso a ciertos recursos, tanto de poder como económicos.
- c) Aquellos sindicatos dotados de personería gremial, en este caso la CGT, desarrollan una estructura orgánica poco tendente a los cambios puesto que la legislación le ampara y protege sus derechos de representación a lo largo del tiempo. O lo que es lo mismo, el marco normativo-institucional ofrece pocos incentivos al cambio para la principal central sindical.

- Estructura sindical. En Argentina, existen sindicatos de tercer, segundo y primer grado. Según datos del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, en 2004 existían unos 2.800 sindicatos registrados<sup>27</sup>. A su vez, éstos se constituyen en uniones o federaciones. Las uniones sindicales, mantienen una estructura más centralizada. El sindicato central se distribuye por todo el territorio creando sindicatos “satélite”. Además, los representantes locales son elegidos por las

---

<sup>27</sup> <http://www.trabajo.gov.ar/left/sindicales/bases.htm>

autoridades nacionales o provinciales de la unión, con lo cual existe una considerable capacidad de control del centro hacia las delegaciones que se van creando y poca autonomía de las delegaciones. Por su parte, las federaciones se instituyen a partir de la unión de varios sindicatos pertenecientes a una misma rama de actividad. Por ejemplo, uno de los sindicatos que cuenta con mayor número de afiliados en la Argentina, la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (FAECYS), engloba a todos los sindicatos dedicados al sector comercio y servicios, desde lo más pequeños (que pueden llegar a contar con unos pocos miembros), hasta los sindicatos más grandes como la seccional de Buenos Aires. Aunque no constituye una norma, sí que es observable una tendencia a que los sindicatos que reúnen a la mayor parte de afiliados y controlan sectores clave de actividad, se establezcan bajo la estructura de unión. Así por ejemplo, la Unión Obrera Metalúrgica (UOM), la Unión del Personal Civil de la Nación (UPCN) o la Unión Obrera de la Construcción de la República Argentina (UOCRA), entre otros.

La estructura sindical argentina se caracteriza por un fuerte verticalismo que puede imaginarse como una pirámide. En la base se situarían los sindicatos de primer grado. Según los datos facilitados por el Ministerio de Trabajo, éstos alcanzan a pequeños sindicatos y uniones de localidades y provincias, con o sin personería gremial. En el cuerpo central están los sindicatos de segundo grado, como la Federación Argentina de trabajadores de la carne y afines, entidad sindical cuyo ámbito de actuación es nacional y bajo la cual se agrupan pequeños sindicatos del sector cárnico. En la cima de la pirámide, se encuentran las confederaciones sindicales. La más representativa de las diecisiete registradas en el registro de asociaciones sindicales es la CGT, que aglutina a buena parte de los sindicatos argentinos.

- Órganos de dirección y administración de las asociaciones sindicales. La legislación en este ámbito traza unas directrices básicas:

- a) El órgano de dirección ha de ser colegiado, compuesto por un mínimo de cinco miembros, elegido por los afiliados o delegados mediante voto secreto y directo.
- b) La duración del mandato para los miembros de los órganos directivos se

establece en cuatro años, estando permitida la reelección.

c) Entre los requisitos para ser miembro de los órganos directivos, se cuentan el haber estado afiliado al sindicato por lo menos durante dos años.

d) Aunque no de forma explícita, la ley de asociaciones sindicales divide a los órganos de conducción sindical entre aquellos de dirección y administración, de los deliberativos y resolutivos (Corte, 1994; Brumat Decker, 2001: 53). Si se quiere realizar un paralelismo con la división clásica de poderes del Estado, los primeros serían similares en funciones y atribuciones a un poder ejecutivo, en tanto los segundos equivaldrían al poder legislativo. Respecto a estos últimos, su traducción en el modelo sindical argentino se plasma en la existencia de asambleas y congresos, a los que la normativa otorga el papel de órganos decisorios más importantes. A dichas asambleas y congresos, la ley 23.551 les concede la capacidad de representar los intereses de todos los afiliados.

Muy *grosso modo*, estas serían las pinceladas básicas por lo que hace al esquema institucional y organizativo bajo el que se mueven los sindicatos en la Argentina<sup>28</sup>. Ahora bien, aunque para el análisis de la institución informal escogida es importante conocer cuál es el marco normativo, tampoco deja de serlo la definición de estas directrices legislativas en los estatutos que rigen la vida interna de la CGT, como se mostrará a continuación.

### 1.3. Estructura orgánica de la CGT.<sup>29</sup>

Si una de las características mencionadas al principio del apartado anterior era el continuismo observado a través del tiempo en los contenidos de la legislación laboral, es lógico pensar que las normas internas que rigen el funcionamiento de la principal central sindical argentina se vean afectadas también por la estaticidad puesto que una cosa termina por definir la otra. Se pide un último esfuerzo al lector ya que este epígrafe vuelve a desgranar contenidos con cierta impronta jurídica. Pero enseguida

---

<sup>28</sup> Una característica sobresaliente del modelo sindical argentino que no ha sido mencionada, es la organización de las obras sociales sindicales. Aunque de gran importancia para la estructura sindical, resulta más importante resaltar aquellas características institucionales que afectan a los órganos de dirección de los sindicatos, ya que nuestro objeto de estudio se insertan en los mismos.

<sup>29</sup> Los comentarios de este apartado se basan en buena medida en las reflexiones contenidas en las contribuciones de Héctor Roudil (1987) y Mario Gasparri (2003). Asimismo, agradezco sinceramente a los dos autores la ayuda prestada para localizar sus respectivos materiales bibliográficos (cosa nada fácil debido a la escasa distribución y publicidad) y los minutos dedicados por ambos al esclarecimiento de algunas cuestiones relacionadas con este trabajo.

comprenderá, al pasar a la caracterización de la “mesa chica”, por qué motivos son enunciados.

Desde su fundación en 1930, la CGT ha contado con varios estatutos. Algunos de ellos han sido modificaciones totales al articulado y otras, enmiendas parciales. De acuerdo a los datos aportados por Roudil (1987), la base de datos de asociaciones sindicales del Ministerio de Trabajo y las consultas realizadas por el mismo autor de este estudio al archivo documental de la CGT<sup>30</sup>, estas reformas tuvieron lugar en: 1950 (reforma total), 1961 (total), 1974 (total), 1992 (total), 1994 (total) y 2004 (parcial para adaptar los estatutos a la legislación nacional en materia de cuotas de representación femenina).<sup>31</sup> Un aspecto relevante que surge del análisis comparado de todos estos estatutos, por lo que hace a la estructura orgánica, y con el que concuerdan algunos autores<sup>32</sup>, es la escasa variación en el sistema organizativo interno. Gasparri (2003), ilustra con claridad esta afirmación al mencionar que el primer estatuto de 1936,

*[...] ha sido prácticamente respetado en su estructura desde entonces.*<sup>33</sup>

A idénticas conclusiones llega también H. Roudil (1987) a la hora de establecer paralelismos entre distintas áreas temáticas de los sucesivos estatutos que tuvo la CGT. Sus sencillos análisis calcan prácticamente la aseveración anterior de Gasparri:

*La matriz establecida en el estatuto del 36 se mantiene sin mayores variantes a lo largo del tiempo.*<sup>34</sup>

Los motivos a esta inmovilidad estatutaria son variados. Roudil lo achaca a la tendencia hacia una relativa inmutabilidad que se observa en cualquier instrumento normativo-legal. De aquí, podría especularse con la hipótesis de un considerable grado de dependencia del rumbo respecto a las primeras normas institucionales adoptadas (Skocpol, 1996). Pero más allá de las implicaciones que produce este inmovilismo

---

<sup>30</sup> Situado en la mítica sede de Azopardo 802, tercera planta. Su responsable actual es el ya mencionado Mario Gasparri.

<sup>31</sup> Algunos fragmentos de estatutos de la CGT pueden consultarse en el apartado 3 de los anexos a este trabajo.

<sup>32</sup> Ver Roudil (1987), Gasparri (2003) y los anexos finales en los que se adjuntan en formato digital algunos de los principales estatutos de la CGT.

<sup>33</sup> Ver Gasparri, M. “El Congreso General Constituyente de la Confederación General del Trabajo”. Anuario del Instituto de Historia Argentina. Universidad Nacional de la Plata. n° 3. 2003. p. 108.

<sup>34</sup> Ver Roudil, Héctor. *Reflexiones sobre los estatutos de la Confederación General del Trabajo*. Buenos Aires: Fundación Friedrich Ebert, 1987. p. 35.

estatutario, interesa remarcar que pueden conducir a dos posibles conjeturas:

1. Al no renovarse las estructuras, éstas terminan por volver obsoletas e ineficaces a las instituciones.
2. Al hilo de lo anterior, se fomentan comportamientos no auténticos hacia las normas formales (Roudil, 1987: 35), por parte de los miembros de la CGT. Especialmente de sus dirigentes. O lo que es lo mismo, existe el riesgo de que se generen conductas informales que cristalicen en normas, reglas o instituciones no previstas en la normativa estatutaria.

Manteniendo estas simples, pero substanciales consideraciones, se dejarán aparcadas de momento para pasar a analizar el diseño de los principales órganos de dirección contenidos en los estatutos de la CGT.

El estatuto más reciente, del año 2004<sup>35</sup>, configura los siguientes órganos de dirección y administración:

1. Congreso Nacional
2. Comité Central Confederal
3. Consejo directivo y secretariado.

1. El congreso nacional es un órgano de fiscalización y elección, donde a través de un sistema proporcional al número de afiliados a cada sindicato, están representados todos los gremios adheridos a la CGT mediante delegados. Sesiona de forma ordinaria una vez al año a objeto de actuar como organismo de control y rendición de cuentas del consejo directivo, pero también conserva la capacidad de designar autoridades.

2. El comité central confederal está compuesto por los secretarios generales de los sindicatos adheridos a la CGT y por los delegados de cada sindicato, también de acuerdo a una escala proporcional al número de afiliados a cada sindicato. Sus funciones quedan reducidas a impulsar las líneas de actuación de la CGT, controlar el cumplimiento de los reglamentos internos, la adquisición de bienes y establecer el orden

---

<sup>35</sup> En 2004 se llevó a cabo una reforma parcial de los estatutos de la CGT, a fin de adaptarlos a la normativa nacional sobre igualdad de género. De este modo, las candidaturas sindicales debían reservar un porcentaje para mujeres.

del día de los congresos nacionales. Sesiona cada seis meses.

3. Si los anteriores eran órganos deliberativos y resolutivos, el consejo directivo constituye el núcleo duro de la dirección y administración de la CGT. Integrado por treinta y tres miembros, son elegidos por los congresos para un mandato de cuatro años. La frecuencia de reunión de este órgano es quincenal, y sus atribuciones son mucho más amplias y precisas. Entre ellas, las más importantes son las de nombrar representantes de la CGT ante organismos del Estado (consejo del salario, administración de las obras sociales), supervisar la marcha de los sindicatos afiliados, pudiendo llegar incluso a sancionarlos, y convocar congresos. Por su parte, el secretariado es la cúspide del esquema organizativo de la CGT. El congreso designa a veintitrés secretarios (que ocupan diversas áreas como prensa y comunicación, o relaciones institucionales), que integran, junto a diez vocales, el consejo directivo. Pueden ser reelectos, reuniéndose cada semana. Dentro del secretariado, existe la figura del secretario general que ostenta la máxima representación de la CGT. Hay que añadir que éste último es la cara más visible de la confederación sindical, teniendo poderes de emergencia que le facultan para cumplir con tareas propias del consejo directivo.

Brevemente, estos serían los principales órganos de dirección y administración de la CGT. La realidad muestra que por ejemplo la periodicidad para la convocatoria de cada órgano es irregular y no suele respetarse en muchos casos.<sup>36</sup> Además, las atribuciones reales corresponden en la mayoría de los casos al secretario general y que el consejo directivo, como se verá más adelante, carece de atribuciones reales. La intención de esta sección era señalar cuál es el esquema orgánico formal de la CGT en el que se desenvuelve la denominada “mesa chica”, para pasar a analizarla a fondo seguidamente.

---

<sup>36</sup> El autor de este trabajo intentó sin éxito acceder a las actas de celebración de reuniones de los distintos órganos de la CGT para comprobar la periodicidad de las mismas, comprobando así el cumplimiento de lo establecido por los estatutos. En el archivo documental de la CGT, tan solo se tiene acceso hasta las actas del año 1986. En adelante, al responsable del archivo no le ha llegado nada más o no se encuentran disponibles en este archivo. No supo precisar.

## **2. La institucionalización de una institución informal: la “mesa chica”**

### 2.1. Caracterización de la mesa chica.

¿Qué es la mesa chica? ¿Cómo llegar a definirla en pocas palabras? Hasta el momento el lector no ha tenido demasiadas pistas de lo que pueda ser el principal objeto de este estudio. A partir de ahora, partiendo de los testimonios de figuras clave dentro del sindicalismo argentino y diversas fuentes documentales<sup>37</sup>, la tarea será justificar y caracterizar por qué se está considerando a la mesa chica de la CGT como una institución informal.

Partiendo de la definición que establecen G. Helmke y S. Levitsky (2006)<sup>38</sup>, una institución informal es considerada como un conjunto de reglas sociales compartidas, normalmente no escritas, que son creadas, transmitidas e implementadas a través de canales informales. Como esta definición adolecía de cierta ambigüedad, habrá que someter a la “mesa chica” a una serie de filtros que determinen si realmente es o no una institución informal como se viene sosteniendo.

Si lo que se busca es una definición versátil, la mesa chica puede entenderse como una serie de reglas y normas, conocidas y compartidas por los actores, que han sido creadas, aplicadas y difundidas a través de mecanismos y canales no previstos por reglas escritas.

Concretando la definición anterior, la mesa chica en estos momentos puede entenderse como un grupo de secretarios generales de grandes sindicatos, –casi todos ellos pertenecientes a sectores estratégicos, como construcción, personal civil de la nación, taxistas, etc. – en su mayoría próximos a las posiciones del actual secretario general de la CGT. Se trata de un grupo reducido, unos diez miembros, que no debe confundirse con el consejo directivo que está paralizado desde hace más de un año, pero que actúa de forma paralela e incluso sustitutiva del mismo. Las funciones de esta mesa chica y su composición no están previstas por los estatutos de la CGT, pero en su seno se discuten y toman decisiones de trascendencia. La mesa chica refleja en cierto modo el equilibrio de fuerzas interno de la CGT, al estar presentes miembros de algunas de las

---

<sup>37</sup> Una pequeña muestra de notas de prensa adjuntada en el apartado 4 de los anexos, puede ayudar al lector a entender algunas de las cuestiones relacionadas con las corrientes sindicales internas de la CGT y de la mesa chica.

<sup>38</sup> *Supra* p. 10.

corrientes sindicales más importantes, por lo que está muy ligada a la existencia de distintos grupos o facciones dentro de la CGT. Se trata de una mesa en constante cambio.

Antes de proseguir, conviene realizar una aclaración. Como se va a detallar en próximas líneas, la existencia de una institución informal dentro de la CGT no debe llevar a equívocos en el sentido de que la CGT sea considerada por extensión como una organización informal. En un excelente trabajo conceptual de Freidenberg y Levitsky (2007), se detallan cuáles son los atributos que hacen que una organización pueda llegar a ser considerada como informal<sup>39</sup>. Aunque en este ámbito las fronteras siempre son difusas, mediante una serie de indicadores puede llegar a calibrarse cuán informal, o formal, es una organización. Y aunque la CGT, si se tienen en cuenta estos indicadores, no llega a constituir un caso ideal de formalidad, tampoco conforma una organización informal como el Partido Justicialista o el Partido Roldosista Ecuatoriano (Helmke y Levitsky, 2006; Freidenberg y Levitsky, 2007).

Hecha esta distinción, de la definición de mesa chica que se daba más arriba surgen ciertos atributos que demuestran su clasificación bajo la etiqueta de institución informal:

1. Se trata de un conjunto de reglas y normas establecidas.
2. Reconocidas y aceptadas por los miembros de la CGT.
3. Instituidas al margen de los canales formales previstos, es decir, no previstos en la normativa estatutaria de la central sindical.
4. Cuenta con mecanismos para ser exigidas, es decir, los actores perciben que transgredir las reglas puede acarrear algún tipo de sanción real, sea del tipo que sea (Helmke y Levitsky, 2006: 5).

1. ¿Cuáles son estas reglas? Una de ellas, es que la mesa chica suele estar conformada en cada momento del tiempo por aquellos sindicatos de mayor peso

---

<sup>39</sup> Ver FREIDENBERG, Flavia y LEVITSKY, Steven. “Organización informal de los partidos en América Latina”. *Desarrollo Económico*. Vol. 46. n° 184. 2007. p. 552. También el capítulo de los dos autores en la obra de HELMKE, Gretchen y LEVITSKY, Steven. *Informal institutions and democracy: lessons from Latin America*. Baltimore: Johns Hopkins University, 2006. pp. 178-201.

numérico y, sobretudo, estratégico dentro de la economía argentina. Es decir, en este momento, la mesa chica está conformada por los secretarios generales de los sindicatos de construcción, personal civil de la nación, camioneros, trabajadores rurales, gastronómicos, taxistas, transportes públicos, plásticos, metalúrgicos y obras sanitarias. El factor numérico, entendido como el número de afiliados a cada sindicato, pero en mayor medida, el peso estratégico de un sindicato dentro de la economía, son determinantes a la hora de saber quién va a conformar la mesa chica. Como puso de manifiesto un alto funcionario del Ministerio de Trabajo en referencia al actual grupo de sindicatos que integran la denominada mesa chica,

*[...] Hoy es ese. Mañana podría ser otro. Hoy la relación de fuerzas da para eso [...] Además, representa cada uno de ellos un sector grande de actividad diferente.*<sup>40</sup>

Lo anterior estuvo corroborado por varios testimonios más que coincidían en el poder estratégico que acumulan algunos de estos gremios, básicamente del sector servicios. Esta regla no está recogida en ninguna parte, a pesar de que las disposiciones estatutarias de la CGT tienden a otorgar mayor representación en los órganos de dirección a aquellos sindicatos con mayor número de afiliados (Roudil, 1987). Un dirigente describía de este modo la cuestión de porqué ciertos sindicatos tienen más peso que otros al integrar la mesa chica:

*Hay gremios que justamente saben que tienen ese poder y lo aprovechan [...] cada uno utiliza las armas que tiene [...] no olvidemos que el transporte, es la economía.*<sup>41</sup>

El fragmento precedente, da a entender que en otros momentos del tiempo, la mesa chica pudiera haber estado configurada por los sindicatos de

---

<sup>40</sup> Entrevista de D. Molina con Carlos Tomada, Ministro de Trabajo y Seguridad Social, 3 de abril de 2007.

<sup>41</sup> Entrevista de D. Molina a Néstor Apecechea y Hugo Brugada, asesor gremial y secretario gremial y de interior, respectivamente, del Sindicato de Empleados Textiles de la Industria y Afines (SETIA), 9 de mayo de 2007.

trabajadores ferroviarios, metalúrgicos, navales o textiles. Pero como pone de manifiesto la cita anterior, dependerá también en gran medida de la relación de fuerzas entre los distintos grupos o facciones internas al seno de la CGT.

En relación a esto último, otra de las normas que moldean a la mesa chica, sería que ésta actúa como una instancia de poder compartido en la que si no del todo, si en parte actúa como moderadora de las rivalidades internas. Esta regla pudiera parecer paradójica: la mesa chica reúne principalmente a gremios afines al actual secretario general de la CGT y sin embargo, actúa como una instancia moderadora y compartida de poder. Es cierto que grandes sindicatos, los denominados “gordos”, quedan en este momento al margen de la mesa chica<sup>42</sup>. Pero es curioso que, no obstante, dentro de la misma tenga cabida un sector contrario a la gestión del actual secretario general de la CGT bajo la etiqueta de “Barrionuevista”, al frente del cual está el gremio de los trabajadores gastronómicos y plásticos. Esta vía intermedia entre los gordos y los combativos afines al actual secretario general de la CGT, integra la mesa chica, limitando el poder decisorio del secretario general dentro de la central sindical<sup>43</sup>.

Por último, una regla que caracteriza a esta mesa chica, sería que es una instancia en la que se discuten y toman buena parte de las decisiones que afectan al conjunto de los sindicatos. Posteriormente estas decisiones pueden ser sometidas o no a los órganos formales, pero es indudable que tiene capacidad decisoria y de discusión de temas trascendentes. Incluso la mesa chica se erige como interlocutor con el gobierno.<sup>44</sup> Como sus reglas no constan en ningún documento, las reuniones suelen llevarse a cabo según la necesidad de tratar algún tema de importancia para el conjunto de sindicatos argentinos afiliados a la CGT. Y por lo general, las reuniones suelen ser en sedes de sindicatos

---

<sup>42</sup> “Los gordos”, constituyen una fuerza interna dentro de la CGT, agrupando a sindicatos tales como comercio, sanidad o bancarios. Durante el menemismo, mantuvieron una postura no confrontativa, por lo que le valió los recelos, incluso animadversión, de los sindicatos más críticos al gobierno de Menem como los camioneros. Con la llegada al poder de H. Moyano, de este último sector combativo del menemismo, los gordos se alejan de los órganos de dirección de la CGT, pero sin abandonar la central. Datos obtenidos a partir de la entrevista realizada por D. Molina a Susana Rueda, Secretaria Gremial de la Federación de asociaciones de trabajadores de la sanidad argentina (FATSA). Ex secretaria general de la CGT junto con Hugo Moyano y José L. Lingieri. 9 de mayo de 2007.

<sup>43</sup> En el momento de hacer mención a la historia del movimiento sindical argentino y estructura de la CGT, se ponía de manifiesto que se trataba de un modelo plural, en el que tienen cabida distintas corrientes. Pues bien, el barrionuevismo, es otra de ellas en la actualidad. Afines a las políticas neoliberales de Menem, los barrionuevistas están liderados por el Luis Barrionuevo, titular del sindicato de trabajadores gastronómicos, y Vicente Mastrocola de trabajadores plásticos.

<sup>44</sup> Entrevista realizada por D. Molina a Vicente Mastrocola, Secretario General de la Unión de Obreros y Empleados Plásticos e integrante de la comisión directiva y la mesa chica. 20 de junio de 2007.

miembros de la mesa chica y tienen un currir informal, sin orden del día establecido. En palabras de un destacado dirigente sindical:

*[...] se ha hecho lo que se llama una mesa chica de diez gremios, de diez dirigentes, que aparentemente han quedado en consensuar las cosas más importantes antes de que el secretario general las lleve a la oposición de la CGT.*<sup>45</sup>

2. El conjunto de normas y reglas anteriores, son reconocidas y aceptadas, de buena o mala gana, por casi todos los miembros de los sindicatos miembros de la CGT. Esto no quiere decir tan solo que sea de común conocimiento que existe una mesa chica en la directiva de la central sindical<sup>46</sup>. En todas las entrevistas llevadas a cabo, los actores reconocían del accionar de la mesa chica. Pero más allá de esto, Algunos entrevistados reconocían que la mesa chica contaba con la connivencia de la dirigencia sindical de la CGT:

*[...] Es algo que el propio Consejo Directivo de la CGT avala y comparte.*<sup>47</sup>

En los cuadros medios de los sindicatos también son conocidas y compartidas las reglas de la mesa chica. En ocasiones, porque en los propios sindicatos, especialmente los más grandes, pueden existir también mesas chicas o comités ejecutivos informales. Así venía a corroborarlo un alto funcionario del Ministerio de Trabajo:

*[...] en general, los que toman las decisiones más importantes, son un pequeño grupo, una mesa ejecutiva, mesa de conducción. Esto es común no solamente a la CGT, sino a casi todos los gremios argentinos.*<sup>48</sup>

---

<sup>45</sup> Entrevista realizada por D. Molina a Manuel Pardo, Secretario adjunto del Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor (SMATA), 16 de mayo de 2007.

<sup>46</sup> En la base de datos de diarios de tirada nacional como Clarín ([www.clarin.com](http://www.clarin.com)) o La Nación ([www.lanacion.com.ar](http://www.lanacion.com.ar)), pueden encontrarse diversas notas acerca de la mesa chica, en las que se pueden encontrar la composición de mesa, y sus reuniones.

<sup>47</sup> Entrevista realizada por D. Molina a Manuel Pardo, Secretario adjunto del Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor (SMATA), 16 de mayo de 2007.

<sup>48</sup> Entrevista realizada por D. Molina a Víctor Hugo Guida, Director Nacional de asociaciones sindicales. Ministerio de Trabajo, 12 de abril de 2007.

Un sindicalista, comentaba que las normas de la mesa chica son como las de una gran familia. Con cierta resignación, argumentaba que en las familias de muchos miembros, suele haber uno de ellos, o varios, que sobresale y lleva la voz cantante a la hora de tomar decisiones importantes para el conjunto de la unidad familiar.<sup>49</sup>

3. La mesa chica, ni su denominación formal de Comité de Enlace y Gestión<sup>50</sup>, así como sus reglas, composición, funcionamiento, están contempladas en disposición alguna. Se ha instituido al margen de los mecanismos formales de la CGT que recogen los estatutos y actúa al margen de los mismos. Es cierto que está influenciada por las normas internas de funcionamiento, así como el marco institucional argentino en materia de relaciones del trabajo. Pero de lo que no cabe duda es que no hay ningún mecanismo formal que lo recoja.<sup>51</sup>
4. Aunque los datos extraídos no permiten realizar afirmaciones rotundas, el tipo de normas y reglas que envuelven el actuar de la mesa chica no cuentan con instrumentos efectivos para ser exigidas. Es cierto que no formar parte de la mesa chica o abandonarla, puede acarrear cierto ostracismo o marginación por parte de la dirigencia de la CGT, pero lo que es más importante, no formar parte o abandonar la mesa chica conlleva quedar al margen de las grandes decisiones. Por ejemplo, esto es claro si se ve que el liderazgo de la mesa chica lo ejerce de forma casi unipersonal la corriente que encabeza el actual secretario general de la CGT, Hugo Moyano.<sup>52</sup> Desafiar su forma de conducción puede acarrear

---

<sup>49</sup> Entrevista realizada por D. Molina a Néstor Apecechea y Hugo Brugada, asesor gremial y secretario gremial y de interior, respectivamente, del Sindicato de Empleados Textiles de la Industria y Afines (SETIA), 9 de mayo de 2007.

<sup>50</sup> Durante el mes de mayo de 2007, la mesa chica cambia su nombre para pasar a institucionalizarse formalmente, pero de forma débil: ahora se denomina *Comité de Enlace y Gestión*, pero sigue siendo la mesa chica y no está prevista, al menos de momento, modificación estatutaria alguna para que pase a ser parte de la estructura formal de la CGT. Tampoco hay disposición normativa alguna en los estatutos que prevea la existencia de este comité.

<sup>51</sup> Datos aportados por el examen al actual estatuto de la CGT y diversas entrevistas realizadas por D. Molina. Especialmente a Susana Rueda y Rubén Cortina, Secretario de asuntos internacionales de la Federación Argentina de empleados de comercio y servicios (FAECYS). Miembro de la secretaría internacional de la CGT.

<sup>52</sup> Esta corriente o facción interna de la CGT, de carácter combativo y confrontacionista en sus métodos y política, se origina bajo el segundo mandato de C. Menem en 1994. Sin integrar los órganos directivos de la CGT, a los que consideraba permisivos hacia las reformas neoliberales, pero tampoco sin escindirse de la CGT, el MTA se consolida en 2004 con la reunificación de la CGT. Su cara más visible, el líder del sindicato de camioneros, Hugo Moyano, consiguió comandar la CGT de forma unipersonal, lo cual le valió la enemistad y críticas de los otras dos corrientes internas: “barrionuevistas” y “gordos”. Sobre el

quedar apartado de los grandes temas tratados por la central y cierto grado de reprobación por parte del grupo de sindicatos que apoyan el liderazgo de H. Moyano.

La información y datos obtenidos parecen indicar en la dirección de que la mesa chica es una institución informal, como se sostuvo al inicio de este trabajo. Pero aún puede someterse este objeto de estudio a un segundo examen conceptual para distinguirlo de otros fenómenos informales. Según la clasificación realizada por Helmke y Levitsky (2006: 6), conviene tener en cuenta que una institución informal no es lo mismo que:

a) Instituciones débiles. Una institución débil, sería aquella cuyas reglas, a pesar de ser formales, no suelen respetarse. No implica a priori la existencia de instituciones o normas informales, pero es cierto que las favorece (Helmke y Levitsky, 2006:6). Tan solo que se trata de instituciones y normas. El fenómeno de las instituciones débiles, aunque no privativo, si que caracteriza a muchos de los estados latinoamericanos.

La CGT, a pesar de que cuenta con muchas normas estatutarias que son ampliamente ignoradas, no podría considerarme en puridad como una institución débil. Por un lado, porque la larga trayectoria de la central junto con su inamovilidad normativa<sup>53</sup>, ha permitido que las reglas más importantes como la elección de miembros o la celebración de reuniones, se respeten en sus directrices básicas.

b) Comportamientos informales. El elemento clave para distinguir una pauta de comportamiento informal de una institución informal, es la existencia de reglas y normas establecidas que al ser transgredidas puedan acarrear algún tipo de sanción externa. En los párrafos anteriores se pudo observar que la mesa chica cuenta con varias normas establecidas (p. ej. instancia de poder compartida), que pueden aparejar ciertos correctivos, como la marginación de la toma de decisiones y de los órganos formales de la CGT.

c) Organizaciones informales. Aunque la CGT es una organización sindical con reglas y

---

origen, ideas, formación y desarrollo del MTA, existe una obra monográfica de gran interés y fácil lectura. Ver, Nelson Ferrer. *El MTA y la resistencia al neoliberalismo en los 90*. Buenos Aires: Dos Orillas, 2005.

<sup>53</sup> Supra, pp. 37-40.

normas establecidas – independientemente de su grado de cumplimiento-, dista mucho de aquellas otras organizaciones que cuentan con una articulación y reglas informales. A pesar de que ya se hizo mención, en Argentina el Partido Justicialista (PJ) es un buen ejemplo de organización informal: no cuenta con reglas, estructuras determinadas... sin embargo, la CGT sí que es una organización institucionalizada, a diferencia del PJ o la mafia italiana (Helmke y Levitsky, 2006:7).

d) Por último, hay que distinguir las instituciones informales de otros comportamientos enraizados en la cultura. Una vez más, dentro de este ámbito las fronteras son difusas. En el caso de la mesa chica de la CGT, podría decirse que no es un fenómeno privativo de la central sindical que aquí se está analizando. En algunas de las entrevistas realizadas, se puso de manifiesto que mesas chicas hay tantas como instituciones y organizaciones en el país.<sup>54</sup> Pudiera ser una exageración la afirmación anterior, pero lo cierto es que la mesa chica responde a un patrón que hunde sus raíces en los propios valores sociales y políticos del país, aunque en rigor va mucho más allá.

Ahora bien, en el caso estudiado de la CGT, y como se verá a continuación, la mesa chica es más reciente, responde a incentivos basados en las propias instituciones y el movimiento sindical argentino, por lo que, aun con ciertas reservas, no puede ser considerada como un patrón cultural.

El lector apreciará aún se puede ahondar mucho más en estas rápidas distinciones, a pesar de que el resultado seguramente podría seguir siendo el mismo. Y es que las líneas de lo que es y no es una institución informal, no están claras. Por un lado porque se trata de fenómenos sociales cambiantes, complejos, lo cual hace difícil un intento de clasificación exitoso. Por otro, porque el campo de investigación sobre instituciones y reglas informales, tiene por delante mucho terreno por explorar y definir. A medida que los análisis avancen, se podrá contar con instrumentos y definiciones más precisas.

Dejando al margen estas disquisiciones, una vez caracterizados los principales rasgos definitorios de la mesa chica, resta tan solo encarar brevemente en este tramo final, aspectos tales como el origen, el tipo de institución informal de la que se está hablando y el desarrollo de la misma.

---

<sup>54</sup> Ver página y nota 45.

## 2.2. Origen, desarrollo y tipo de institución informal

a) Orígenes y desarrollo. Conocer el origen y desarrollo de la actual mesa chica de la CGT, comporta hacer mención a una serie de hechos relacionados con la historia de la CGT.<sup>55</sup> Con la instauración de regímenes militares en las décadas de los sesenta y setenta, el movimiento obrero argentino comienza a fraccionarse entorno a la cuestión de qué postura mantener hacia los gobiernos militares (Fernández, 1984; 2005). A partir de aquí comienzan a delimitarse lo que se serán dos de los grupos sindicales internos más destacados en la CGT: “combativos” y “dialoguistas” (Lamadrid, 1988:103). Las diferencias entre ambos grupos, como evidenciaron los testimonios recogidos en las distintas entrevistas, son básicamente en sus métodos de acción y negociación, ya que tanto combativos como dialogantes, comparten la misma concepción de cuál debe ser el modelo sindical argentino (Cepna, 1986).

Estas diferencias, lejos de disiparse con la llegada de la democracia, se agudizaron durante los dos gobiernos de Carlos Menem. Los combativos conformaron el Movimiento de los Trabajadores Argentinos (MTA)<sup>56</sup>, pero sin llegar a formar una nueva central sindical, sino tan solo como grupo de presión interno de la CGT.

En el año 2004, con la llegada al poder de un gobierno cercano a los sindicatos, la CGT celebra un congreso de reunificación para poner fin a las disputas internas que venían exacerbándose durante el menemismo. A fin de evitar nuevas escisiones y confrontaciones internas, se alcanzó una fórmula de compromiso para que las principales corrientes internas de la CGT estuvieran representadas. Es así que al frente de la CGT habría una conducción compartida transitoria<sup>57</sup>, reflejo del equilibrio de fuerzas. Por parte de la corriente combativa del MTA estuvo Hugo Moyano. El sector de los “gordos” estaba representado por Susana Rueda –primera mujer en alcanzar este cargo dentro de la CGT- y finalmente, una figura de un sector intermedio como José Luis Lingeri.

Este “triumvirato” se gestó con la esperanza de mantener la unidad de la CGT, pero al concluir el primer año del mismo, las fisuras volvieron a hacer acto de presencia. Para lo que aquí interesa, baste decir que la corriente combativa del MTA logró afianzarse en la directiva de la central, al precio de que el sector de los “gordos”

---

<sup>55</sup> Ver cuadro 1. pp. 30-31.

<sup>56</sup> Ver nota 49. p. 48.

<sup>57</sup> Los detalles de este llamado “triumvirato”, pueden seguirse en los archivos electrónicos de los diarios Clarín y Nación. Por ejemplo, la nota de prensa publicada el 15 de julio de 2004 en el diario Clarín, sección El País.

abandonase el consejo directivo, paralizando el actuar de este órgano por falta de quórum.<sup>58</sup> Los motivos de este abandono residían en el cuestionamiento a la forma unipersonal de conducción desempeñado por el camionero Hugo Moyano. Sin poder reunirse el Consejo Directivo de la CGT, las atribuciones del mismo fueron reforzando la gestión de Moyano y un pequeño comité de gremios afines.

Estos serían los hechos más destacados en los orígenes de la actual mesa chica, que ponen de manifiesto dos supuestos:

1. En la parálisis de ciertos mecanismos formales (Consejo Directivo) pueden encontrarse algunas de las causas que aceleraron la formación de la mesa chica.
2. La mesa chica no puede entenderse sin tener en cuenta la historia de la CGT, su estructura interna y la existencia de facciones o corrientes que la recorren.

Respecto al primer supuesto, los motivos de la aparición de la mesa chica no son tan obvios. Ésta, proviene de una mezcla de factores. El primero de ellos, como apuntan Helmke y Levitsky (2006), puede ser debido a que la creación de la mesa chica era la segunda mejor opción para los actores involucrados ante la parálisis del consejo directivo que se encontraba paralizado por la ausencia de una parte de sus miembros. Ante el costo que conllevaba reformar las disposiciones estatutarias, la opción de crear un comité informal paralelo al consejo directivo resultaba una alternativa relativamente sencilla.

Pero además, el origen de la mesa chica puede razonarse teniendo en cuenta que a pesar de la estructura formal de la CGT, muchas de sus disposiciones y órganos no son respetados. Ello impulsa a los actores en juego a buscar instancias alternativas si creen que por ejemplo el consejo directivo carece de credibilidad y eficacia para ejecutar sus funciones. Este argumento se ha ido repitiendo a lo largo de las últimas páginas. Y es que, las normas estatutarias de la CGT no son cumplidas en todos los casos, adoleciendo la central de cierta debilidad institucional. Los líderes sindicales se nuclean entorno la mesa chica porque los demás órganos directivos y deliberativos, Consejo Nacional, Comité Central Confederal y Consejo Directivo, son meramente decorativos. Este razonamiento es el más plausible a la hora de determinar los motivos del porqué surge la mesa chica. Algunos de los entrevistados que han tenido o tienen

---

<sup>58</sup> Para conocer los aspectos relacionados con el consejo directivo de la CGT, ver apartado 1.3. pp. 37-40.

cargos de responsabilidad dentro de la CGT, pusieron de manifiesto que en realidad algunas instancias de las enumeradas anteriormente, no cumplen sus funciones y figuran solo en el papel.<sup>59</sup> A modo de ejemplo, la periodicidad en la convocatoria de los órganos directivos, la elección de representantes, no suele ajustarse a las disposiciones contenidas en el estatuto de la CGT.

El segundo supuesto, deriva la creación de la mesa chica hacia un problema de coordinación entre los actores más allá de la influencia que tiene la historia y las instituciones. Es decir, la mesa chica puede entenderse también como un problema de acción colectiva. En cierto modo, se ha ido viendo que los actores implicados se enfrentaban a una cuestión de coordinación para superar sus divisiones. La misma composición de la mesa chica revela que están presentes distintas corrientes en aparente equilibrio de fuerzas, no solo la combativa que representa el actual secretario general de la CGT. De ahí que la mesa chica sea en gran medida, la culminación de un proceso en el que los actores maximizan su beneficio, creando una institución que se ajusta a sus creencias respecto a las estrategias esperadas por otros actores (Knight, 1992; Shepsle y Bonchek, 2005).<sup>60</sup>

Resumiendo, los orígenes de la mesa chica no han de buscarse en un único factor. Los límites de este estudio aconsejarían ahondar en un futuro sobre este punto. No obstante, los datos obtenidos apuntan a que en la creación de esta institución informal convergen la debilidad institucional de la CGT, algunos de cuyos órganos de dirección no funcionan acordes los estatutos, junto a un problema de acción colectiva, en el que la mesa chica se perfila como una instancia maximizadora de preferencias individuales.

---

<sup>59</sup> Entrevistas realizadas por D. Molina a Rubén Cortina, Secretario de asuntos internacionales de la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (FAECYS), el 2 de mayo de 2007. Susana S. de Rueda, Secretaria Gremial de la Federación de asociaciones de trabajadores de la sanidad argentina (FATSA), ex secretaria general de la CGT, el 9 de mayo de 2007. Y Rodolfo A. Daer, Secretario General del sindicato de trabajadores de industrias de la alimentación (STIA). Ex secretario general de la CGT durante ocho años. 9 de mayo de 2007.

<sup>60</sup> Aunque el estudio de la mesa chica bajo la perspectiva de las teorías de la elección racional puede resultar francamente interesante, vuelve a exceder los límites de esta investigación preliminar sobre la institución informal de la mesa chica. Quedaría pendiente abordar este punto con mayor detenimiento en futuros desarrollos de este trabajo. Con todo, el lector puede tener unas orientaciones sencillas entorno a la conexión entre instituciones y racionalidad en las obras de B.Guy Peters, *El nuevo institucionalismo* (Barcelona: Gedisa, 2003) y Kenneth A. Shepsle y Mark Bonchek, *Las Fórmulas de la Política* (México D.F.: Taurus-CIDE, 2005).

El desarrollo de la mesa chica tiene un dato que la convierte en un objeto de estudio en cierto modo excepcional.<sup>61</sup> Y es que la consolidación de la mesa chica cegetista, conllevó a su reconocimiento formal bajo el nombre de Comité de Enlace y Gestión. Aparentemente la mesa chica se institucionaliza bajo un título formal, pero solo en apariencia. Su composición sigue siendo la misma, su modo de actuar también, solo que ahora bajo una denominación que le da cierta apariencia formal. Este comité, ya se apuntó, no figura en estatutos, ni se ha realizado modificación alguna a los mismos a fin recoger esta comisión.

Para cerrar el análisis de los orígenes y desarrollo de la mesa chica, tan solo añadir que sería interesante profundizar también en la cuestión de si la mesa chica es un fenómeno relativamente reciente en la historia de la CGT, o ya tuvo sus precedentes en épocas anteriores. Los datos disponibles en este sentido son relativamente escasos y no permiten afirmar ni negar nada. En una entrevista realizada al que fuera secretario general de la CGT durante el período inmediatamente anterior a la creación de la mesa chica, reconoció que bajo su mandato existía también una mesa chica.<sup>62</sup> No es descabellado aventurar que mesas chicas ha habido bajo distintas circunstancias, algunas más visibles que otras. Pero en todo caso, esta hipótesis estaría pendiente de recavar mayores evidencias.

b) Tipo de institución informal. La mesa chica interactúa con otros órganos formales dentro de la central sindical. Estas relaciones pueden ser de varios tipos, como exponen Helmke y Levitsky (2006:13), al momento de elaborar una útil tipología de interacciones posibles a partir de dos dimensiones:

1. Grado de convergencia entre los resultados de las instituciones formales e informales.
2. La efectividad de las instituciones formales, es decir la implementación y cumplimiento en la práctica de las reglas y normas existentes en el papel.

De esta manera, de las combinaciones posibles se obtienen cuatro tipos de

---

<sup>61</sup> Ver p. 6.

<sup>62</sup> Entrevista realizada por D. Molina a Rodolfo A. Daer, Secretario General del sindicato de trabajadores de industrias de la alimentación (STIA). Ex secretario general de la CGT durante ocho años (1996-2004). 9 de mayo de 2007.

instituciones informales. Complementarias, coexistentes con las instituciones formales efectivas cuyos resultados son similares a las instituciones informales. Acomodadas, que vendrían a ser aquellas instituciones informales que modifican los resultados de sus pares formales, pero sin violarlas directamente. Instituciones informales sustitutivas que conviven con instituciones formales inefectivas a las que sustituyen a la hora de conseguir los mismos resultados que estas últimas. Para finalizar, existen aquellas instituciones cuyos resultados son divergentes con las instituciones formales inefectivas.

Advirtiendo que estas clasificaciones no constituyen compartimentos estancos, ya que la realidad es mucho más compleja y difusa, la mesa chica contiene rasgos que la acercan más a una institución informal sustitutiva. Convive con instituciones y reglas formales inefectivas (Consejo directivo paralizado, relativo cumplimiento de ciertas normas referidas a la periodicidad en la convocatoria de órganos de dirección, etc.), y los resultados que produce son similares a los asignados a los órganos formales. La mesa chica puede llegar a pactar el nombramiento de representantes ante entidades estatales (Consejo del Salario), se erige como interlocutor con el gobierno, supervisa la marcha de los sindicatos adheridos a la CGT, así como traza la política de la central sindical. Las notas de prensa<sup>63</sup> ponen de manifiesto las reuniones de la mesa chica y sus contenidos en los que se discuten y deciden cuestiones de esta índole. Es así que la mesa chica suplantaría las funciones de ciertos órganos directivos de la CGT que adolecen de efectividad.

### 2.3. Efectos para la calidad de la democracia

Hasta ahora se ha ido perfilando, en la medida de los datos disponibles, las características más sobresalientes de la mesa chica. No obstante, nada se ha dicho aún de los efectos que comporta su existencia dentro de la CGT. Son precisamente estas consecuencias las que interesan para saber cómo funcionan realmente las instituciones. Y, lo que es más importante para los objetivos de este trabajo, argumentar que no todas las instituciones informales conllevan efectos negativos para la democracia (corrupción, clientelismo). En ciertos casos, generalmente aquellos regímenes democráticos y las instituciones formales son débiles e inefectivas, las normas informales pueden

---

<sup>63</sup> Son especialmente interesantes las aparecidas desde octubre de 2006, hasta la actualidad. En concreto, los meses de noviembre de 2006, marzo y abril de 2007.

contribuir a la estabilidad y buen desempeño de la democracia, aunque parezca paradójico (Van Cott, 2000; Helmke y Levitsky, 2006).

La cuestión, en referencia a la mesa chica de la CGT, es en qué medida afecta su existencia a dos áreas cruciales relacionadas con el desempeño democrático de la CGT. La primera de ellas sería la rendición de cuentas junto a la gobernabilidad de la central sindical.

- Rendición de cuentas. De entrada, la existencia de normas informales presupone un obstáculo para la transparencia y el control público que son necesarias para la rendición de cuentas (Helmke y Levitsky, 2006). El hecho de que la mesa chica no figure en estatutos comporta que no estén claros los mecanismos a través de los cuales debe rendir cuenta de sus acciones. Como argumentaba un destacado sindicalista,<sup>64</sup> las decisiones y temas que se discuten al seno de la mesa chica pueden o no comunicarse a los demás órganos directivos. Esto quiere decir que no siempre la mesa chica rinde cuentas de lo que hace. Como se decía, por algo aparentemente tan sencillo como que las reglas a través de las que opera no constan en ningún documento. Otro dato que viene a sostener este argumento, sería que no se encuentran en el archivo de la CGT las actas de las reuniones que celebran los órganos directivos, con lo cual siquiera es posible conocer el contenido de las reuniones de los órganos formales.<sup>65</sup>

Al fin y al cabo, al no estar representado un sector importante dentro de la CGT, los “gordos”, en la mesa chica, a los miembros de la misma le es más fácil adoptar decisiones que de otro modo podrían ser obstaculizadas por un sector o requerir largas negociaciones.

En resumen, para la rendición de cuentas dentro de la CGT, la existencia de la mesa chica favorece poco la transparencia en el proceso de toma de decisiones al no estar delimitadas sus funciones y ser representativa de las distintas del conjunto de corrientes internas.

- Gobernabilidad.<sup>66</sup> En este terreno los efectos de la mesa chica son aparentemente más

---

<sup>64</sup> Entrevista realizada por D. Molina a Manuel Pardo, Secretario adjunto del Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor (SMATA), 16 de mayo de 2007.

<sup>65</sup> En una de las visitas al archivo, el autor de este trabajo intentó conseguir las actas de las reuniones de los órganos directivos a fin de poder observar la periodicidad de su convocatoria y el respeto a las disposiciones estatutarias. Pero el encargado del archivo solo tenía disponible para la consulta hasta las del año 1986. De ahí en adelante no le habían remitido ninguna más.

<sup>66</sup> A pesar de ser también un término ambiguo, la gobernabilidad es entendida como el *control político e*

ambiguos. De un lado, la parálisis prolongada del Consejo Directivo podría ocasionar perjuicios en la estabilidad de la CGT y al llenar, en parte, ese hueco la mesa chica estaría dotando a la central de un mayor equilibrio. Además, si las decisiones están de facto en manos de unos pocos dirigentes, la CGT puede ganar en flexibilidad a la hora de afrontar rápidas decisiones que por vías formales podrían demandar más tiempo. El debate podría plantearse así entre una mayor flexibilidad y capacidad de gobernabilidad a costa de perder transparencia en la rendición de cuentas (Kitschelt, 1994)<sup>67</sup>. Los dos términos no son excluyentes, es decir, una mayor transparencia a la hora de rendir cuentas no implica baja gobernabilidad. Pero como ponen de manifiesto autores relevantes en el estudio de los sindicatos (Lipset et al., 1957; Michels, 2003), el debate no va por estos derroteros.

Un autor destacado en el estudio del movimiento sindical argentino, reconocía que la democracia sindical en este país no suele existir o se da con baja intensidad:

*[...] puede afirmarse que la democracia es un valor ausente en la vida interna de los sindicatos argentinos.*<sup>68</sup>

En este caso, la discusión se simplifica puesto que la literatura sobre vida interna de los sindicatos no alienta a esperar un desarrollo democrático fuerte.

Sea como sea, las consecuencias sobre la gobernabilidad que comporta la existencia de la mesa chica no están claras del todo. Es cierto que el reducido ámbito de toma de decisiones de la misma unido a la ausencia de reglas establecidas de funcionamiento, dotan a la CGT de un órgano informal útil para afrontar cambios en el entorno y encarar rápidamente temas que demanden urgencia. Tampoco es menos cierto que al incluir, en aparente equilibrio, dos de las tres principales corrientes internas que conviven hoy día en la CGT (“barrionuevistas” y el sector combativo de H. Moyano), la mesa chica puede apoyar la gobernabilidad de la CGT.

Por el contrario, este último punto puede convertirse en una espada de doble filo puesto que el sector que queda fuera de la mesa chica –por decisión propia- se erige en

---

*institucional del cambio social* (Di Tella [et al.], 2004).

<sup>67</sup> Ya sea ésta horizontal (a otros órganos directivos) o vertical (a las bases sindicales).

<sup>68</sup> Ver, TORRE, Juan Carlos. “El proceso político interno de los sindicatos argentinos”. Buenos Aires: Centro de Investigaciones Sociales, Instituto Torcuato di Tella, 1974.

oposición permanente a la conducción del secretario general. Los hechos acaecidos en 17 de octubre de 2006, da buena cuenta de ello.<sup>69</sup> Y no solo el sector de los “gordos”, sino que las mismas bases sindicales pueden reclamar una mayor transparencia y democracia interna en la dirigencia de la CGT que puede hacer tambalear la estabilidad de la misma.

Recurriendo a los datos,<sup>70</sup> éstos tienden a indicar que la mesa chica ha reportado un período de relativa calma y equilibrio para la gobernabilidad de la CGT, siempre sacudida por divisiones. Desde los hechos acaecidos en octubre de 2006 en la Quinta San Vicente, al conformarse la mesa chica se entra en un período de menos turbulento para la central obrera. Sin embargo, esta estabilidad en la dirección es aparente: la existencia de un sector al margen de los órganos de dirección es una constante amenaza en la unidad de la central sindical.

---

<sup>69</sup> El 17 de octubre de 2006, durante el traslado de los restos del general J. D. Perón a la Quinta San Vicente, se desató una batalla campal entre gremios rivales de la construcción y metalúrgicos. Más allá de las consecuencias visibles de estos hechos (heridos, detenidos, destrozos), fue el detonante para una intensa campaña del sector de los “gordos” para desplazar al secretario general de la CGT, Hugo Moyano. La pelea interna duró varias semanas con idas y venidas, pero puso de manifiesto que cualquier error que cometiera el secretario general iba a ser empleado en una feroz campaña para desplazarlo del poder. En las hemerotecas, físicas o digitales, de los diarios argentinos se pueden consultar los acontecimientos que tuvieron lugar el 17 de octubre, así como seguir la evolución posterior de los hechos.

<sup>70</sup> Básicamente las notas de prensa publicadas en los principales diarios y los testimonios de algunos sindicalistas entrevistados como Rubén Cortina o Susana Rueda.

## CONCLUSIONES

Visto todo lo anterior, tan solo resta resumir brevemente cuáles son las principales conclusiones que se obtienen de este estudio a partir de los objetivos que se formularon.<sup>71</sup>

El interés por el tema surgía por avanzar en el mejor conocimiento de las instituciones que nos rodean a diario. En este sentido, una serie de planteamientos teóricos recientes ponían de manifiesto la laguna que la literatura clásica creaba a la hora de tratar las instituciones y normas desde un punto de vista formal.

Es aquí donde se plantea el problema de investigación entorno a un objeto de estudio preciso, a fin de acumular mayores evidencias en el examen de las instituciones informales.

La CGT argentina contenía en su interior un ejemplo de institución informal que viene a llamarse la “mesa chica”. Partiendo del supuesto que se estaba ante una institución informal, se analizaron una serie de aspectos relacionados con la misma, fundamentalmente a través de entrevistas a informantes clave y fuentes documentales.

Los datos apuntaban, sin llegar a afirmarlo con rotundidad, que esta mesa chica de la CGT contaba con un conjunto propio de normas y reglas no escritas ni sancionadas a través de canales oficiales. Que este agregado de normas estaban compartidas por los actores sindicales, con expectativas respecto a los demás actores de que se van a seguir, contando con mecanismos, sutiles, de coerción.

Más adelante, se intentó depurar esta institución informal de cualquier relación que pudiera tener con otros fenómenos informales (costumbres, instituciones débiles, etc.). Además, se vio que en los posibles orígenes de esta mesa chica desempeñaban un papel determinante cierta debilidad institucional dentro de la CGT, junto a la parálisis de órganos de dirección (Consejo Directivo). Esto origina que se cree un mecanismo, no recogido en los estatutos, que tiende a sustituir las funciones de otros órganos formales de la CGT.

Por último, unida a esta caracterización de la mesa chica, se intentó evaluar,

---

<sup>71</sup> Ver p. 7.

siempre en la medida de los datos disponibles, sus consecuencias para el desempeño democrático de la central obrera. Si bien en el ámbito de la rendición de cuentas quedaban pocas dudas a la hora de considerar que obstaculizaba la transparencia en la *accountability*, bien fuera esta horizontal o vertical, no estaba tan claro a la hora de considerar el impacto para la gobernabilidad. Aunque por un lado había elementos para considerar que podía perjudicar la estabilidad de la CGT, por otro, factores como ser una instancia equilibradora de fuerzas y tomar con mayor efectividad decisiones trascendentes, no permitían tener tan claros los efectos negativos de la mesa chica.

¿Cuáles son las implicaciones teóricas de estos planteamientos? ¿Qué aporta este estudio a la ciencia política el que se considere a la mesa chica como una institución informal?

A pesar de que ya en el comienzo se advertía que de esta investigación, por el tema, objeto y metodología de análisis, no podían esperarse evidencias fuertes, sí que conviene indicar que en el terreno de las instituciones informales, no todo es blanco ni negro. Contrariamente a la literatura clásica mencionada,<sup>72</sup> el estudio de la mesa chica muestra que para observar realmente el funcionamiento de una organización, caso de la CGT argentina, no basta con conocer sus estatutos. Además, los efectos atribuibles a una institución informal no siempre son negativos. Existen normas y reglas que solo conocen una serie de actores clave y que determinan en cierta medida la marcha de la central obrera. Es decir, el estudio tanto de las instituciones como de las organizaciones, debe ser complementado con la perspectiva de la informalidad, porque realmente nos dice cómo se están desempeñando las mismas.

En este sentido, el etiquetar a la mesa chica como institución informal aporta precisión en los análisis para la ciencia política y social. Amplia el campo de visión a fin de distinguir aquellos elementos que a simple vista quedan ocultos y que si no son tenidos en cuenta, puede desembocar en clasificaciones y estudios incompletos. Hay que añadir que el estudio de las instituciones informales no es una moda pasajera para la disciplina ni tampoco está circunscrita a determinadas áreas geográficas, como pueda ser América Latina. Puede que en esta última región los casos sean más llamativos y apreciables a simple vista, pero al fin y al cabo, como reconocía un alto funcionario del Ministerio de Trabajo en una de las entrevistas realizadas,

---

<sup>72</sup> Ver el apartado 2 de la primera parte. pp. 17-29.

*No hay organización que no tenga mecanismos informales*<sup>73</sup>.

Por tanto, el estudio de las instituciones informales puede ser aplicado a Europa, América del Norte, Asia, zonas donde se puede pensar que la brecha entre comportamientos y normas escritas es menor.

Para ir finalizando, hay algunos puntos débiles en esta investigación que no pueden ser pasados por alto. Uno de ellos lo constituye la limitación del estudio por cuanto se propone caracterizar mediante un análisis de caso exploratorio. Los datos, de tipo cualitativo, pueden resultarle insuficientes al lector a la hora de sostener ciertas afirmaciones. No basta con las advertencias realizadas a lo largo del texto, sino que esta cuestión es una tarea pendiente para futuras investigaciones. El aporte de más informantes clave y de datos cuantitativos, serían en este aspecto importante.

Otro punto que requiriera mayor atención, sería la relación entre instituciones informales y comportamientos racionales. Reduciendo mucho, la mesa chica puede llegar a ser entendida como un juego en el que los actores tienen unas determinadas preferencias en un marco como el de la mesa chica. En este caso, sería necesario recurrir a la literatura que sitúa a las instituciones como moldeadoras de las acciones que los actores desempeñan dentro de ellas. O lo que es lo mismo, las instituciones como conjuntos de reglas y normas que resuelven problemas de elección racional.

Quizá sería interesante analizar el papel de otras instituciones informales en centrales sindicales distintas a la CGT. Aquí se ha optado por centrarse en la CGT por una serie de motivos. Pero el análisis de otras centrales, CTA o la Corriente Clasista Combativa (CCC), permitiría llevar más allá las evidencias aquí presentadas, estableciendo marcos comparados.

Por último, el análisis, por varios motivos, no ha salido del ámbito de Buenos Aires. Pero surge la duda si en el interior el grado de informalidad es mayor o existen otras instituciones y reglas informales establecidas.

Tan solo pedir disculpas al lector si en ocasiones el lenguaje y el contenido le han resultado redundantes o insuficientes. Un trabajo más refinado del aquí planteado

---

<sup>73</sup> Entrevista de D. Molina con Carlos Tomada, Ministro de Trabajo y Seguridad Social, 3 de abril de 2007.

requiere de una mayor logística, preparación y de un aprendizaje prolongado, del que este análisis no es sino su pequeño primer paso.

Insistir en que la temática sobre instituciones informales no es una moda pasajera dentro de la ciencia política. Si uno reflexiona, informalidad de algún tipo casi siempre la ha habido a nivel de las instituciones y organizaciones públicas. Puede que en estos momentos se cuenten con mejores herramientas de análisis y es por ello que las páginas anteriores han querido incitarle curiosidad en el estudio de las instituciones informales.

## ANEXOS

### 1. Entrevistas realizadas

- 21-02-2007. **Cecilia Senén.** Académica y funcionaria de la Secretaria de Programación Técnica y Estudios Laborales del Ministerio de Trabajo. Entrevista realizada a las 10:30 en la sede central del Ministerio de Trabajo. Leandro Alem, 638, 2º piso. Buenos Aires, C.F.
- 21-02-2007. **Héctor Palomino.** Académico y funcionario de la Secretaria de Programación Técnica y Estudios Laborales del Ministerio de Trabajo. Entrevista realizada a las 10:30 en la sede central del Ministerio de Trabajo. Leandro Alem, 638, 2º piso. Buenos Aires, C.F.
- 27-02-2007. **Arturo Fernández.** Académico. Secretario Académico de la Escuela de Política y Gobierno. UNSAM. Autor de varias obras y artículos sobre el sindicalismo argentino. Entrevista realizada a las 17:30 hrs. en su oficina. Paraná, 145. Buenos Aires, C.F.
- 28-02-2007. **Carlos Robinson Marín.** Abogado laboralista y académico. Asesor legal de la CGT y socio de trabajo del actual ministro de trabajo. Entrevista realizada a las 12:00 hrs. en su despacho de H. Irigoyen 1780. Buenos Aires, C.F.
- 28-02-2007. **Héctor Cordone.** Investigador miembro del CEIL-PIETTE del CONICET. Entrevista realizada a las 18:20 hrs. en la sede del CEIL-PIETTE. Saavedra, 15. Buenos Aires, C.F.
- 02-03-2007. **Héctor Angelico.** Investigador miembro del CEIL-PIETTE del CONICET. Entrevista realizada a las 16:20 hrs. en la sede del CEIL-PIETTE. Saavedra, 15. Buenos Aires, C.F.

- 06-03-2007. **Carlos “Pancho” Gaitán.** Ex sindicalista del sindicato de trabajadores navales y ex miembro de la comisión directiva de la CGT. Entrevista realizada a las 17:15 hrs. en Alberti, 36. Buenos Aires, C.F.
  
- 07-03-2007. **Santiago Senén González.** Ex sindicalista del sindicato de periodistas. Periodista y autor de varios libros sobre el movimiento sindical argentino. Entrevista realizada a las 11:00 hrs. en su domicilio de Caseros, 506. Buenos Aires, C.F.
  
- 07-03-2007. **Juan Carlos Torre.** Académico en la Universidad T. Di Tella. Entrevista realizada a las 19:30 hrs. en su oficina de la universidad. Miñones 2100. Buenos Aires, C.F.
  
- 09-03-2007. **Horacio Arreceygor.** Secretario general del sindicato argentino de Televisión. Sindicato Adherido a la CGT y vinculado al MTA. Entrevista realizada a las 12:30 hrs. en la sede del sindicato. C/ Quintino Bocayuva, 50. Buenos Aires, C.F.
  
- 09-03-2007. **Néstor Cantariño.** Secretario general adjunto del sindicato argentino de Televisión. Fundador del Movimiento de trabajadores argentinos (MTA). Entrevista realizada a las 13:15 hrs. en la sede del sindicato. C/ Quintino Bocayuva, 50. Buenos Aires, C.F.
  
- 12-03-2007. **Jorge Ariel Schuster.** Director Nacional de relaciones del trabajo. Ministerio de Trabajo. Entrevista realizada a las 16:20 hrs. en su despacho de Callao, 114. Buenos Aires, C. F.
  
- 12-03-2007. **Silvia Squire de Puig Moreno.** Subdirectora nacional de relaciones del trabajo. Ministerio de Trabajo. Entrevista realizada a las 17:00 hrs. en su despacho de Callao, 114. Buenos Aires, C. F.
  
- 13-03-2007. **Juan José Zanola.** Secretario general del sindicato de personal bancario. Secretario de Acción Social de la CGT, miembro de la directiva. Entrevista

realizada a las 10:15 hrs. en la obra social del sindicato. Calle 25 de mayo. Buenos Aires, C.F.

- 13-03-2007. **Víctor Hugo Guida.** Director Nacional de asociaciones sindicales. Ministerio de trabajo. Entrevista realizada a las 16:10 en su oficina del ministerio de trabajo. Callao, 114. Buenos Aires, C. F. (1ª entrevista)
- 03-04-2007. **Carlos Tomada** (Ministro de trabajo) y **Julio Rosales** (director de asuntos internacionales del ministerio de trabajo). Entrevista realizada a las 10:50 en el despacho del ministro. Ministerio de Trabajo, en L. Alem, 650. Buenos Aires, C. F.
- 12-04-2007. **Víctor Hugo Guida.** Director Nacional de asociaciones sindicales. Ministerio de trabajo. Entrevista realizada a las 16:00 en su oficina del ministerio de trabajo. Callao, 114. Buenos Aires, C. F. (2ª entrevista).
- 17-04-2007. **Oswaldo Battistini.** Investigador CEIL-PIETTE. Asesor legal de la CTA. Entrevista realizada a las 11.10 en Saavedra (Sede CEIL-PIETTE), 15. Buenos Aires, C.F.
- 24-04-2007. **Marta Novick.** Subsecretaria de Programación Técnica y Estudios Laborales. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Entrevista realizada a las 17:00 en su oficina de L. Alem, 638, 2º piso. Buenos Aires, C.F.
- 27-04-2007. **Luís Hlebowicz.** Secretario general del Sindicato Argentino de trabajadores pasteleros, confiteros, heladeros, pizzeros y alfajoreros. Entrevista realizada a las 11:10 en la sede de la obra social del sindicato. Sarmiento 4449. Buenos Aires, C.F.
- 02-05-07. **Rubén Cortina.** Secretario de asuntos internacionales de la Federación Argentina de empleados de comercio y servicios (FAECYS). Miembro de la secretaría internacional de la CGT. Entrevista realizada a las 15:20 en la sede del sindicato de comercio situado en la Avda. Pte. Julio Roca, 744. Buenos Aires, C.F.

- 02-05-07. **Héctor Palomino.** Académico y funcionario de la secretaria de Programación Técnica y Estudios Laborales del Ministerio de Trabajo. Entrevista realizada a las 17:00 en L. Alem, 638, 2º piso. Buenos Aires, C.F. (2ª entrevista).
  
- 02-05-07. **Héctor Morcillo.** Secretario Adjunto de la Federación de trabajadores de industrias de la alimentación. Entrevista realizada a las 18:40 en la sede del sindicato en Estados Unidos 1474, 1er. Piso. Buenos Aires, C.F.
  
- 03-05-07. **Romildo Ranu.** Secretario General de la Federación obreros de la industria del vestido (FONIVA). Entrevista realizada a las 16:00 en la sede del sindicato en Tucumán, 737, 2º piso. Buenos Aires, C.F.
  
- 04-05-07. **Heraldo Mage.** Secretario General de la Unión de Cortadores de la Indumentaria (UCI). Entrevista realizada a las 12:10 en la sede del sindicato en México, 1275. Buenos Aires, C.F.
  
- 07-05-07. **Marta Pujadas.** Presidenta de la obra social “Construir futuro” de la Unión Obrera de la Construcción de la República Argentina (UOCRA). Entrevista realizada a las 17:15 en su despacho situado en la sede de la obra social del sindicato. Avda. Belgrano, 1870. C. F.
  
- 08-05-07. **César Miguel González.** Secretario General del Sindicato de Trabajadores Viales y afines. Miembro de la cúpula de la CGT. Entrevista realizada a las 10:00 en su despacho situado en la sede del sindicato. C/ Moreno, 1886. C.F.
  
- 08-05-07. **Jorge Lobais.** Secretario General y miembro del consejo directivo nacional de la Asociación Obrera Textil (AOT). Sindicato miembro de las 62 organizaciones peronistas. Entrevista realizada a las 15:15 en su despacho situado en la sede del sindicato. Avda. la Plata, 754. C.F.
  
- 09-05-07. **Hugo Antonio Brugada y Néstor R. Apecechea.** Secretario gremial e interior (miembro del consejo directivo nacional de la SETIA) y asesor gremial

- respectivamente del Sindicato de Empleados textiles de la industria y afines (SETIA). Entrevista realizada a las 11:00 en la sede del sindicato. Avda. Montes de Oca, 1435-7. C.F.
- 09-05-07. **Rodolfo A. Daer.** Secretario General del sindicato de trabajadores de industrias de la alimentación (STIA). Ex secretario general de la CGT durante ocho años. Entrevista realizada a las 13.20 en su despacho del sindicato. C/ Carlos Calvo, 1535. C.F.
  - 09-05-07. **Susana S. de Rueda.** Secretaria Gremial de la Federación de asociaciones de trabajadores de la sanidad argentina (FATSA). Ex secretaria general de la CGT junto con Hugo Moyano y José L. Lingieri (conducción compartida “triumvirato”) durante 2004. Entrevista realizada a las 17:15 en la sede del sindicato. C/ Deán Funes, 1242-44. C.F.
  - 10-05-07. **Agustín Amicone.** Secretario General de la Unión de Trabajadores de la Industria del Calzado (UTICRA). Entrevista realizada a las 10:10, en su despacho del sindicato. C/ Yatay, 129, 5º piso. C.F.
  - 16-05-07. **Manuel Pardo.** Secretario adjunto del Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor (SMATA). Entrevista realizada a las 8:00, en su oficina del sindicato SMATA. Avda. Belgrano, 665. 8º piso. C.F.
  - 16-05-07. **Mario Gasparri.** Ex sindicalista. Actualmente académico en la Universidad de la Plata y encargado del área de documentación y archivos de la CGT. Entrevista realizada a las 9:20 en la sección de archivos y documentación de la CGT. C/ Azopardo, 802. C.F.
  - 20-06-07. **Vicente Mastrocola.** Secretario General de la Unión de Obreros y Empleados Plásticos. Miembro de la comisión directiva de la CGT. Entrevista realizada a las 9:30 en su oficina del sindicato. Avda. Pavón, 4175. C.F.

## **2. Entrevistados clave**

### Ministerio de Trabajo:

- Jorge Ariel Schuster
- Silvia Squire de Puig Moreno
- Víctor Hugo Guida
- Carlos Tomada y Julio Rosales

### Asesores Legales:

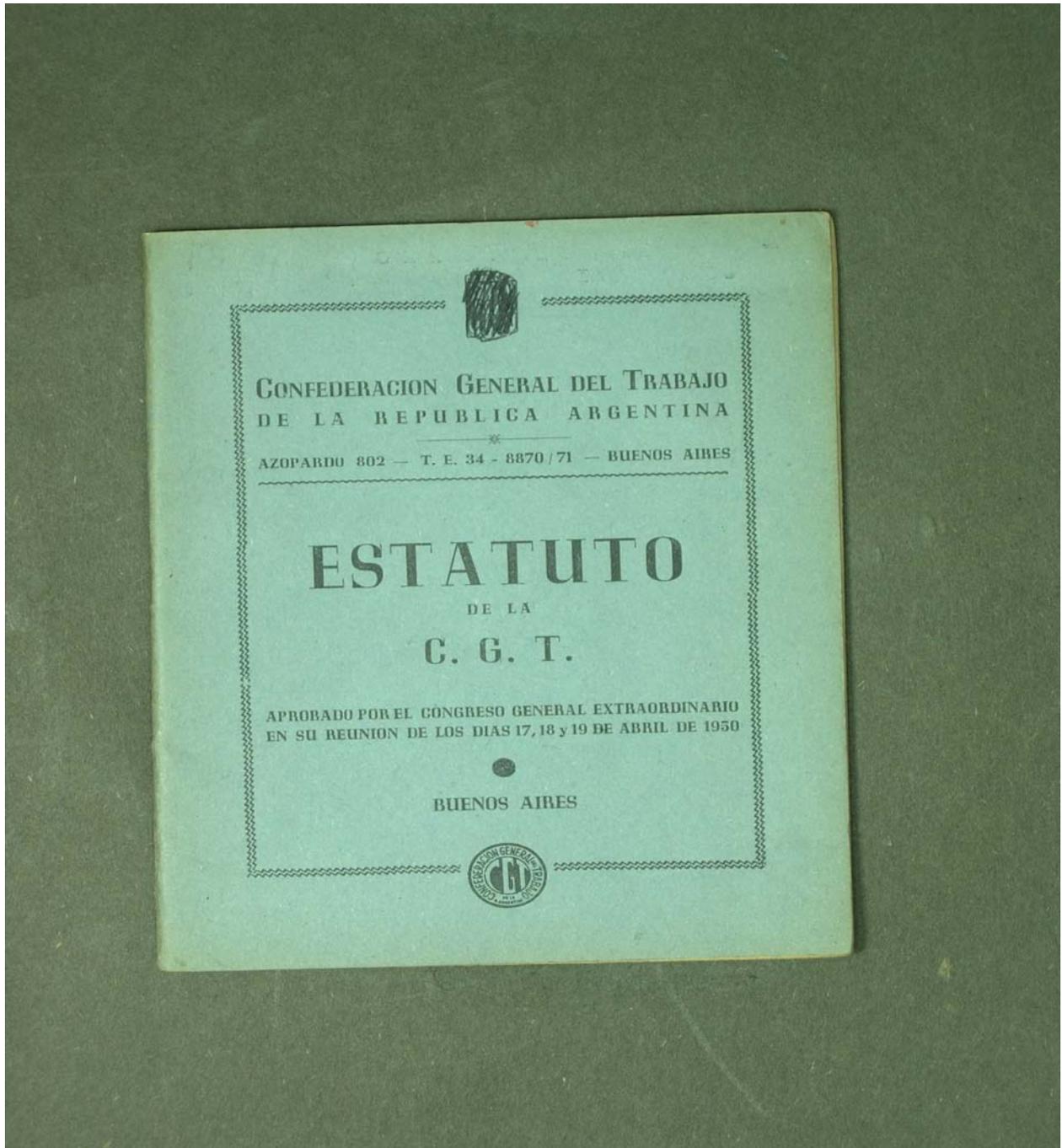
- Carlos Robinson Marín
- Osvaldo Battistini

### Sindicalistas:

- Carlos “Pancho” Gaitán
- Néstor Cantariño
- Juan José Zanola
- Rubén Cortina
- César Miguel González
- Rodolfo A. Daer
- Susana S. de Rueda
- Manuel Pardo
- Vicente Mastrocola

### 3. Estatutos de la CGT.

Imagen 1. Estatuto de 1950.<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Obsérvese que el anagrama peronista situado en el borde superior fue tachado intencionalmente. Según relató el encargado del archivo de la CGT, durante la dictadura argentina se persiguió toda simbología relacionada con Perón en un intento por desterrar el pasado peronista de Argentina.

## Imagen 2. Estatuto de 1950.

- c) Fomentar la fundación de sindicatos en los casos en que no existieran organismos centrales que los representen;
- d) Coordinar la acción general de todas las organizaciones adheridas;
- e) Representar a los trabajadores argentinos ante los organismos del Estado, en los Congresos Nacionales o Internacionales de cualquier índole, en las entidades oficiales o semioficiales integradas por trabajadores, y en todas las delegaciones, actividades, comisiones e instituciones en que deba estar representada en su conjunto, la clase trabajadora del país;
- f) Intervenir, a pedido de las respectivas organizaciones en negociaciones colectivas;
- g) Organizar la práctica del turismo obrero;
- h) Mantener la más amplia relación con las Centrales de trabajadores de otros países y auspiciar toda iniciativa encaminada a acrecentar el entendimiento entre los trabajadores organizados del mundo;
- i) Adherirse a la Central Internacional de Trabajadores en el momento que considere oportuno;
- j) Prestar solidaridad moral y material a las organizaciones que la integran;
- k) Organizar la práctica del deporte, crear escuelas de perfeccionamiento sindical y profesional, sostener bibliotecas y publicar diarios o periódicos como órganos de la Confederación General del Trabajo;
- l) Realizar toda actividad lícita que tenga por finalidad conquistar mejoras de toda índole para la masa laboriosa o tienda a la defensa de los altos intereses de la patria;

— 6 —

Art. 3º — La Confederación General del Trabajo, respeta y asegura a sus miembros la más completa autonomía, para adoptar la forma de organización que, sin discrepar con el presente estatuto consulte mejor la modalidad de las respectivas industrias u ocupaciones.

Para que estos principios no sean alterados, las organizaciones confederadas observarán entre sí el mismo respeto que la Confederación General del Trabajo asegura para todos.

Art. 4º — Para mantener su unidad orgánica y llenar el motivo que establece su Preámbulo, la Confederación General del Trabajo es independiente de todo partido político o tendencia ideológica, religiosa o filosófica, pero entendiendo a los supremos e irrenunciables derechos de los trabajadores que la C. G. T. representa, reivindica el derecho de intervenir o gravitar en forma directa en la solución de los problemas políticos, sociales, económicos e institucionales en beneficio de los trabajadores, a cuyo efecto, resolverá por sus órganos confederales de dirección, en la forma y oportunidad de ejercer esa intervención o gravitación.

### DIRECCION Y ADMINISTRACION

Art. 5º — Son órganos de dirección y administración de la Confederación General del Trabajo:

- a) El Congreso Confederado;
- b) El Comité Central Confederado;
- c) El Consejo Directivo y el Secretariado.

### CONGRESO

Art. 6º — El Congreso constituye el órgano máximo de la Confederación General del Trabajo y los mismos podrán ser ordinarios y extraordinarios.

— 7 —

Imagen 3. Estatuto de 1950.

### CONSEJO DIRECTIVO

Art. 33. — Todo lo relativo a la dirección y administración de la Confederación General del Trabajo estará a cargo del Consejo Directivo, integrado por 16 miembros, cinco (5) de los cuales compondrán el Secretariado.

Art. 34. — Los integrantes del Consejo Directivo serán elegidos por el Comité Central Confederal y durarán en sus funciones durante el término de cuatro años, pudiendo ser reelectos. El Consejo Directivo se renovará cada dos años por mitades.

Art. 35. — Para ser miembro del Consejo Directivo se requiere ser persona mayor de edad y haber desempeñado la profesión de trabajador. La mitad de los cargos del Consejo Directivo, por lo menos, serán desempeñados por argentinos. Los extranjeros no naturalizados requerirán para desempeñar los expresados cargos una residencia en el país no menor de diez años.

Art. 36. — En la primera elección, por sorteo, se determinarán los titulares que cumplirán dos años de mandato. Esta disposición se aplicará en cualquier circunstancia en que deba renovarse totalmente el Consejo Directivo.

Art. 37. — El Consejo Directivo se reunirá ordinariamente cada quince días y extraordinariamente cuantas veces lo considere necesario.

Art. 38. — En caso de ausencia definitiva de un miembro titular, será reemplazado en la primera reunión del Comité Central Confederal que se realice y el reemplazante completará el período que correspondía al titular.

En caso de ausencia que correspondiera a un miembro del Secretariado, será reemplazado provisoriamente por el miembro que el propio Consejo Directivo designe hasta la

realización de la próxima reunión del Comité Central Confederal que deberá designar al titular.

Art. 39. — El Consejo Directivo podrá deliberar con un mínimo de nueve (9) miembros presentes, siendo válidas las resoluciones adoptadas por la mayoría de los mismos, salvo en los casos en que se opongan otros artículos de este Estatuto.

Art. 40. — Si el Consejo Directivo quedara sin número para funcionar, los restantes deberán citar a una reunión extraordinaria del Comité Central Confederal para el día siguiente.

Art. 41. — Para rever una resolución del Consejo Directivo se requiere que asista a la reunión un número de miembros igual o menor que el que concurrió a la sesión en que dicha resolución fué tomada, y que aprueben la resolución por dos tercios de ellos.

Art. 42. — Cuando un miembro del C. D., faltare a (3) reuniones consecutivas o cinco (5) alternadas sin excusa justificada, será considerado como dimitente.

Art. 43. — Si después de tres convocatorias a sesión ordinaria el Consejo Directivo no pudiera reunirse por falta de quórum, lo hará en cuarta convocatoria a los efectos de cumplimiento del art. 40.

Art. 44. — Cuando alguno de los miembros del Consejo Directivo incurriera en falta grave en el desempeño de sus funciones, deberá elevarse el asunto a la organización a la cual el mismo pertenece, solicitando su separación del cargo de dar cuenta en la primera reunión del Comité Central Confederal que se realice. Si la organización no accediere a la separación del miembro, éste podrá ser separado por el Consejo Directivo, hecho con el voto de las dos terceras partes de los miembros que componen el Consejo Directivo.

Imagen 4. Estatuto de 1961. Preámbulo.

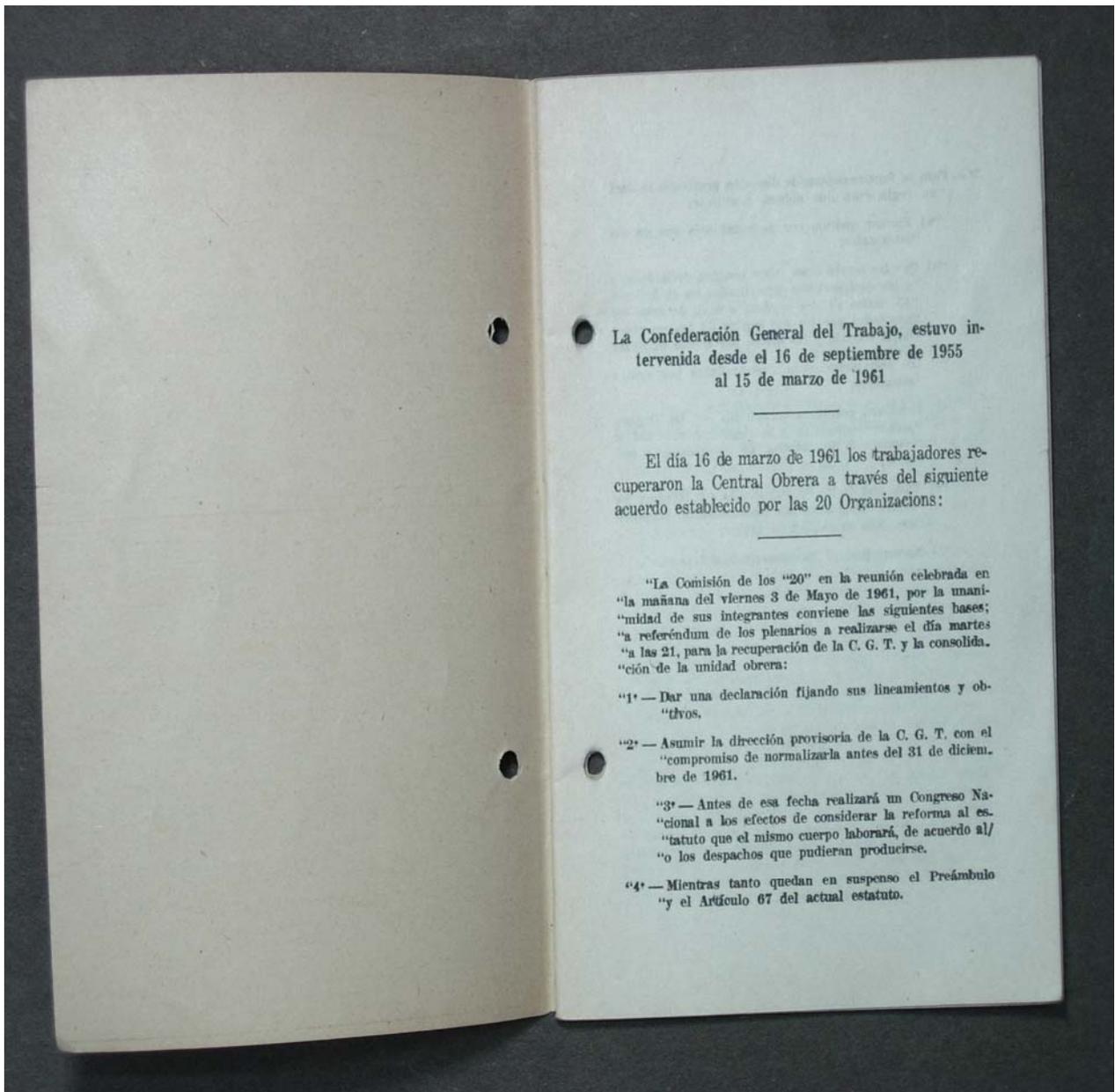


Imagen 5. Estatuto de 1961.

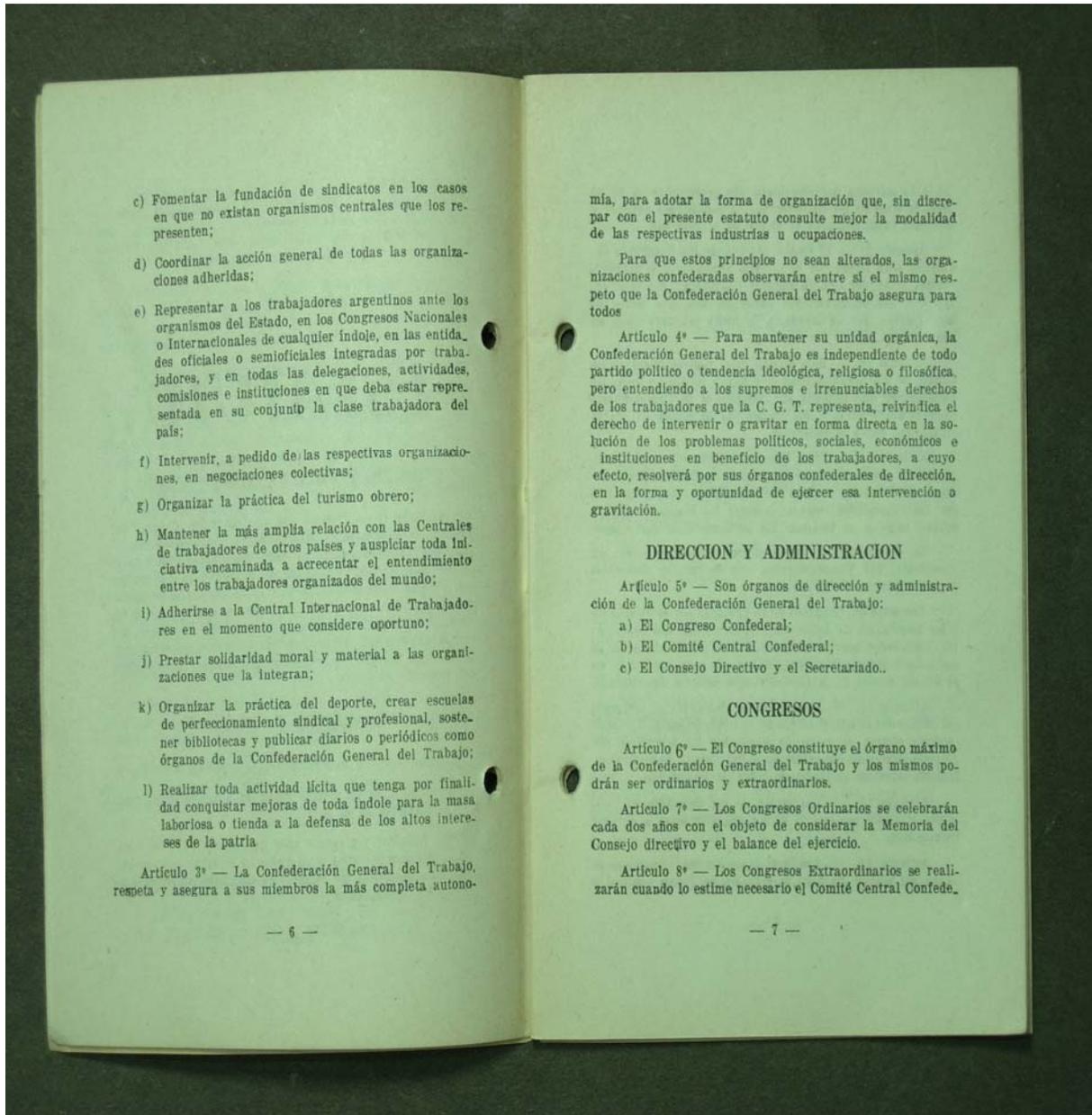


Imagen 6. Estatuto de 1961.

Artículo 38. — En caso de ausencia definitiva de un miembro titular, será reemplazado en la primera reunión del Comité Central Confederado que se realice y el reemplazante completará el período que correspondía al titular.

En caso de ausencia que correspondiera a un miembro del Secretariado, será reemplazado provisoriamente por el miembro que el propio Consejo Directivo designe hasta la realización de la próxima reunión del Comité Central Confederado que deberá designar el titular.

Artículo 39. — El Consejo Directivo podrá deliberar con un mínimo de nueve (9) miembros presentes, siendo válidas las resoluciones adoptadas por la mayoría de los mismos, salvo en los casos en que se opongan otros artículos de este estatuto.

Artículo 40. — Si el Consejo Directivo quedara sin número para funcionar, los restantes deberán citar a una reunión extraordinaria del Comité Central Confederado para integrarlo.

Artículo 41. — Para revoer una resolución del Consejo Directivo se requiere que asista a la reunión un número de miembros igual o mayor que el que concurrió a la sesión en que dicha resolución fué tomada, y que aprueben la revisión dos tercios de ellos.

Artículo 42. — Cuando un miembro del C. D. faltare a tres (3) reuniones consecutivas o cinco (5) alternadas, sin causa justificada, será considerado como dimitente.

Artículo 43. — Si después de tres convocatorias a sesión ordinaria el Consejo Directivo no pudiera reunirse por falta de quórum, lo hará en cuarta convocatoria a los efectos del cumplimiento de art. 40.

Artículo 44. — Cuando alguno de los miembros del Consejo Directivo incurriera en falta grave en el desempeño de sus funciones, deberá elevarse el asunto a la organización a la cual el mismo pertenece, solicitando su separación, con cargo de dar cuenta en la primera reunión del Comité Central Confederado que se realice. Si la organización no aceptara la separación de miembro, éste podrá ser separado

de hecho con el voto de las dos terceras partes de los miembros que componen el Consejo Directivo.

### DEBERES Y ATRIBUCIONES DEL CONSEJO DIRECTIVO

Artículo 45. — Son deberes y atribuciones del Consejo Directivo:

- a) Cumplir y hacer cumplir el presente Estatuto, los reglamentos, las resoluciones de los Congresos y el Comité Confederado;
- b) Dirigir la marcha de la Confederación General del Trabajo, administrar sus bienes, nombrar, promover, despedir al personal y fijar sueldos del mismo;
- c) Aceptar o rechazar, por simple mayoría de votos las solicitudes de afiliación;
- d) Nombrar todas las comisiones y subcomisiones que estime preciso; constituir delegaciones en cualquier punto del país y del exterior y dirigir la marcha de las mismas;
- e) Designar los representantes de la Confederación General del Trabajo ante los organismos del Estado, en las entidades oficiales o semificiales integradas por los trabajadores; en los Congresos nacionales o internacionales de cualquier índole y en todas las delegaciones, actividades, comisiones o instituciones en que deba estar representada la clase trabajadora;
- f) Convocar a los Congresos y hacer llegar a las entidades afiliadas, con una anticipación no menor de dos meses a la fecha de su celebración, la Memoria y el balance que deberá ser tratado por el mismo Congreso;
- g) Vigilar el funcionamiento de las entidades afiliadas, coordinando la acción de las mismas, pudiendo sus-

Imagen 7. Estatuto de 1994.

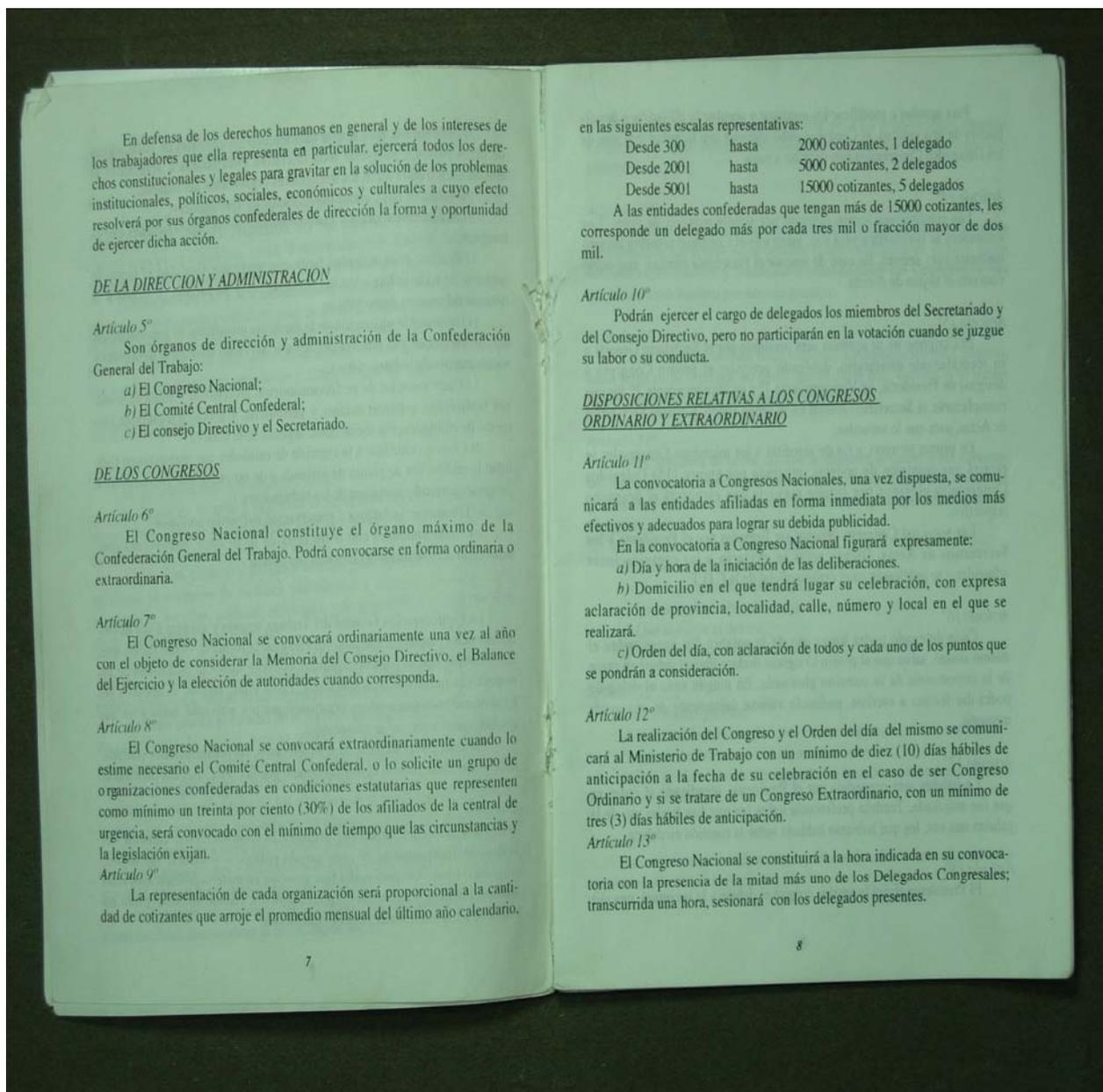


Imagen 8. Estatuto de 1994.

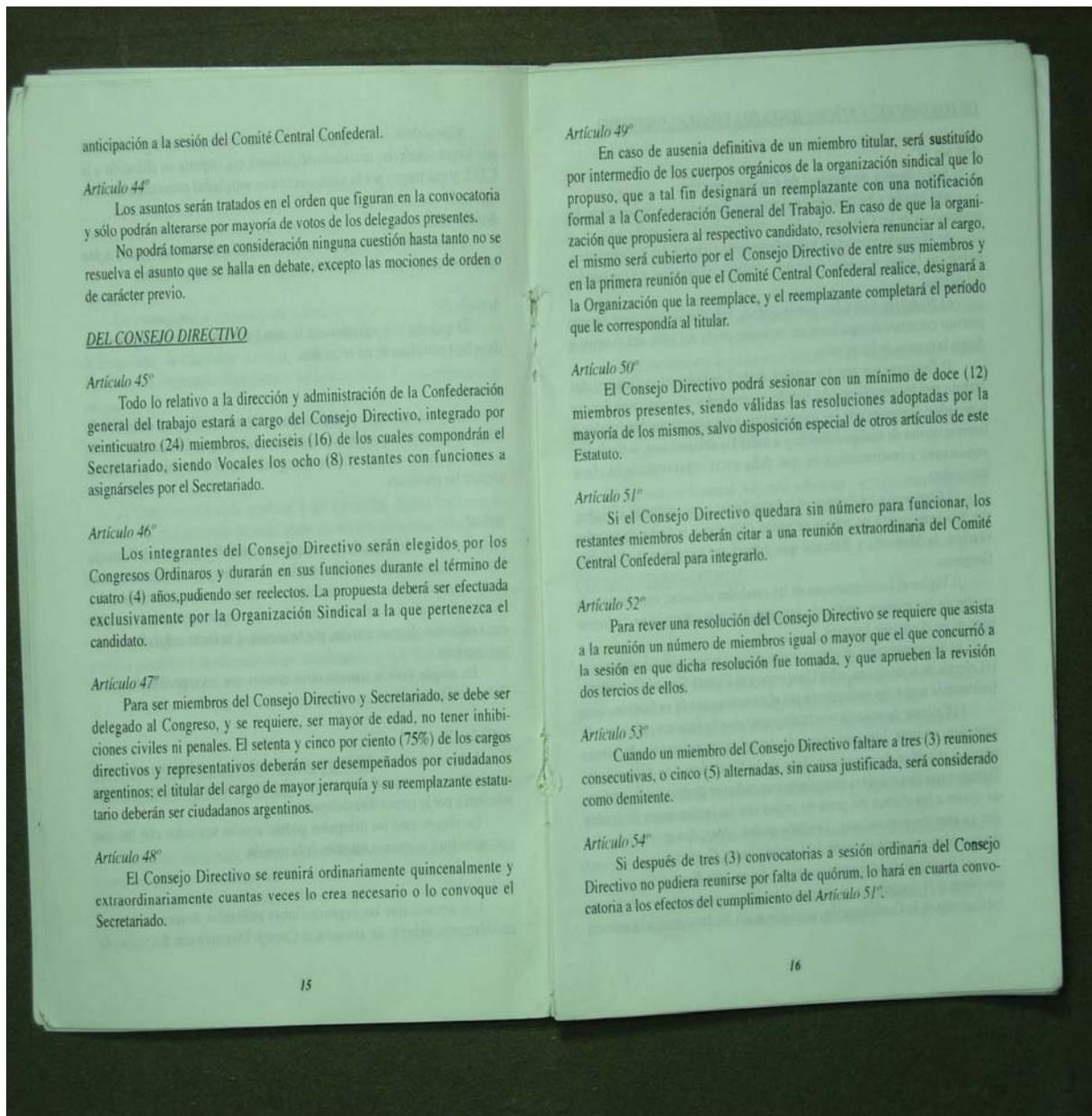
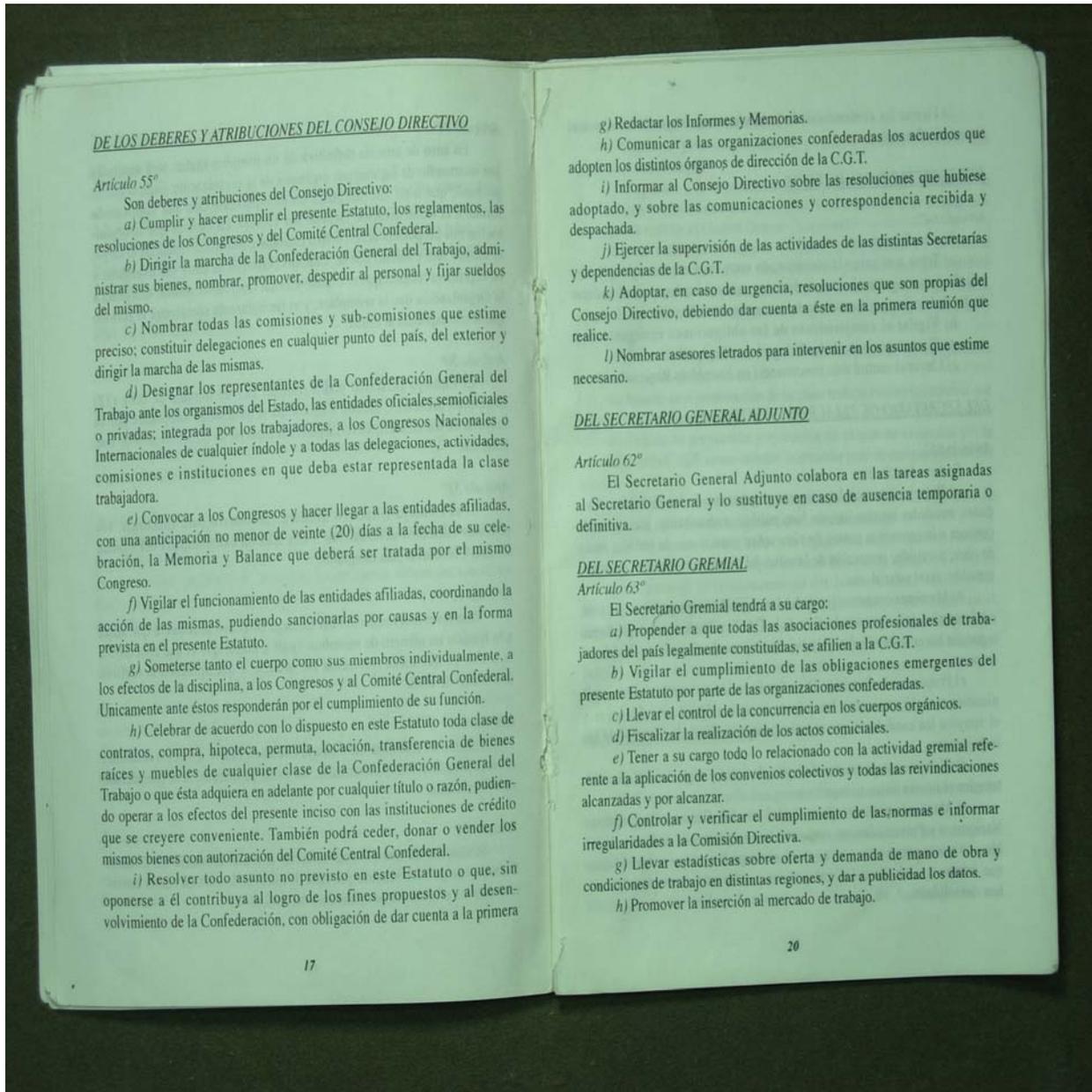


Imagen 9. Estatuto de 1994.



Fuente de las imágenes 1 a 9: Cortesía del archivo documental de la CGT.

## 4. Notas de prensa.

### El mapa de la nueva conducción de la Central obrera

		<b>Gerardo Martínez</b> El jefe de la UOCRA impulsó el nuevo acuerdo interno por el que se instituyó la "mesa chica" como ámbito de conducción.	<b>Vicente Mastrocola</b> El dirigente plástico es, dentro de la "mesa chica", un aliado fundamental de Luis Barrionuevo.
<b>Hugo Moyano</b> Titular de la CGT desde 2004, Moyano es el sindicalista más próximo al Gobierno. Fue blanco de una ofensiva para desplazarlo, acusado de ejercer una conducción personalista.	<b>Luis Barrionuevo</b> Antiguo ultramenemista, Luis Barrionuevo intentó defenestrar a Moyano. No lo consiguió, pero sí debilitó al secretario general. Ahora acepta sostenerlo, a cambio de compartir poderes.	<b>Andrés Rodríguez</b> Dirigente de UPCN, formó, con Martínez, la dupla que intentó mediar en la pelea interna.	<b>Omar Viviani</b> Como la UTA, el gremio de los taxistas que conduce Viviani siempre fue fiel a Moyano.
		<b>Antonio Caló</b> Caló, junto con los demás pesos pesados de la UOM, se mantuvo al margen de la crisis de la CGT.	<b>José Luis Lingeri</b> Secretario adjunto de la CGT, Lingeri pivotó entre la rebelión y el tercerismo en la interna.
		<b>Roberto Fernández</b> El titular de UTA, como su antecesor Juan Manuel Palacios, es un apoyo principal de Moyano.	<b>Gerónimo Venegas</b> Secretario general de las 62 Organizaciones, fue otro firme sostén de Moyano.

Fuente: <http://www.clarin.com>

Miércoles 29 de Noviembre de 2006

Noticias | Buscador | Nota

## Se reunirán hoy la CGT y los disidentes

Por primera vez, después de los incidentes ocurridos el último 17 de octubre en San Vicente, se reunirán hoy Hugo Moyano y sus aliados de la CGT con los dirigentes sindicales críticos de la central obrera.

Con la detención del camionero Emilio "Madonna" Quiroz por disparar un arma de fuego y las consecuencias negativas que produjo la pelea sindical antes de que llegaran al mausoleo de San Vicente los restos de Juan Perón, surgieron "questionamientos" al estilo "personalista" de conducción de Moyano.

Después de varios intentos, finalmente el encuentro entre los dirigentes de la CGT se concretará hoy a las 15 en la UPCN (estatales) o en la Uocra (construcción) y además del camionero participarán sus aliados Juan Manuel Palacios (choferes de colectivos), Gerónimo Venegas (trabajadores rurales) y Jorge Viviani (peones de taxis) con los independientes Andrés Rodríguez (UPCN), Gerardo Martínez (Uocra), el secretario adjunto José Lingeri (Obras Sanitarias) y el gastronómico Luis Barrionuevo, quien había anunciado el alejamiento de la CGT de los 30 gremios que lo siguen.

Los independientes y Barrionuevo quieren que se conforme "una mesa chica" que acompañe las decisiones de Moyano. Asistirá también el jefe de la UOM (metalúrgicos), Antonio Caló, cuyo única postura será "la unidad sindical" sin tomar partido por uno u otro dirigente.

Jueves 30 de Noviembre de 2006

Noticias | Buscador | Nota

Sin Moyano ni Barrionuevo

## La CGT dio un paso hacia la reconciliación

Reunión para debatir la pelea interna

Los principales protagonistas de la polémica que divide a la CGT jugaron ayer a las escondidas y faltaron a la cita en la sede de la Uocra (construcción). Fueron endeble las excusas esgrimidas por el gastronómico Luis Barrionuevo (de sesión en Diputados) y por el titular de la central, el camionero Hugo Moyano (que sólo hoy partirá a Mar del Plata a una jornada sindical).

Sin embargo, concurrieron sus representantes más los del sector independiente de la CGT para dejar a salvo este "primer encuentro preparatorio" gremial que lleve a la conformación de hecho de una "mesa chica" de decisiones en la central obrera y la posterior convocatoria a una reunión de consejo directivo para mediados de diciembre, según supo LA NACION de fuentes gremiales confiables.

"Sin chicanas mediante, se acordó un cuarto intermedio para la semana próxima. Habrá otro encuentro entre el martes y el miércoles próximos, pero esta vez con Moyano y Barrionuevo", dijo un sindicalista que participó de la reunión, contemplativo por el "faltazo" de ambos ayer.

Lo analizó así: "Después de la interpretación que hizo un medio de comunicación de que humillarían a Moyano llevándolo a un gremio «enemigo» como la Uocra, él averiguó que Barrionuevo no iría a la cita y decidió también faltar".

La fuente aseguró que "a Barrionuevo le queda poco margen" para estas maniobras. "O discute en serio y desde adentro el protagonismo de Moyano o se queda solo", añadió, cortante.

Asistieron a la Uocra los moyanistas Juan Manuel Palacios y Jorge Omar Viviani; el titular de las 62 Organizaciones, Gerónimo Venegas; el barrionuevista Vicente Mastroccola (plásticos); los independientes Andrés Rodríguez (estatales de UPCN), Gerardo Martínez (Uocra) y José Luis Lingeri (Obras Sanitarias), además del secretario general de la UOM, Antonio Caló.

Señales

Que Rodríguez y Palacios hayan sido los interlocutores del encuentro ante la prensa determinó "los objetivos compartidos que se propone la CGT".

Los moyanistas se encargaron de puntualizar un punto urticante: que el liderazgo de Moyano sigue vigente y no relegará su poder en la central obrera. Fue Viviani quien enfatizó a LA NACION que "la CGT tiene sus autoridades constituidas" y que el que quiera cambiarlas (por Barrionuevo) "deberá convocar a un congreso sindical en el que ningún sector tiene mayoría absoluta".

Recalcó que la CGT "no tiene una conducción colegiada" y desmintió una supuesta "acefalía". Por eso, dijo, el camionero "seguirá hasta el final de su mandato, en 2008".

Sin discutir con Viviani este punto de vista, Rodríguez no cuestionó la "legitimidad" de Moyano como secretario general, pero fue terminante: dijo que la conducción siempre "es compartida, porque se trata de un cuerpo orgánico".

Por Luis Laugé

De la Redacción de LA NACION

Martes 17 de Agosto de 2004

Noticias | Buscador | Nota

## La CGT continuará unida pese a los primeros roces internos

Los sindicalistas admiten que, divididos, perderían nuevamente protagonismo

- Más allá de la pelea por Castells, el sector de Rueda está dispuesto a soportar las tensiones internas hasta el año próximo
- En 2005 se definirá cómo queda la conducción

Si se preveía difícil la obligada convivencia que se impuso la CGT para no seguir huérfana de protagonismo, tampoco se esperaba que las diferencias entre dirigentes con proyectos y características tan distintas aflorara a pocos meses de su unificación, como sucedió la semana última a partir de la decisión de Hugo Moyano de recibir al piquetero Raúl Castells.

Sin embargo, diversos dirigentes consultados por LA NACION descartaron una ruptura. Hay coincidencia en que, más allá de las tensiones internas, ahora los sindicalistas tienen frente a sí a un gobierno que los escucha y les promete participación en iniciativas tales como el otorgamiento de un posible subsidio para que las obras sociales atiendan a los desocupados de sus gremios, además de, por ejemplo, una convocatoria al Consejo del Salario Mínimo.

El detonante de la pelea, como se dijo, fue el encuentro de Moyano y Castells, que generó la primera crisis en la central obrera debido a la oposición de los otros secretarios generales, Susana Rueda (de los "gordos") y José Luis Lingeri, y de un importante sector de la CGT.

¿Hay una vocación rupturista entonces de la CGT? Hoy somos como un cuerpo sin cerebro. Tuvimos madurez para unirnos, pero ahora se debe formar por decantación, y con el tiempo, un grupo de conducción reducido, una mesa chica, que evite las presiones de todo tipo", admitió un gremialista a LA NACION.

Si hay algo claro en la CGT es que su consejo directivo es kirchnerista por convicción o por conveniencia. Todos, menos uno: Luis Barrionuevo. El gastronómico es un aliado exclusivo de Duhalde porque su mala relación con el Presidente no tiene retorno. Kirchner jamás le daría cabida en una lista como candidato a legislador ni auspiciaría ningún espacio que lo

### Alianzas y diferencias

En el actual esquema, el poder ogetista se divide en dos sectores: el de Moyano y Palacios, con Barrionuevo como aliado, y el de Rueda y los "gordos" de Comercio (Armando Cavalieri) y Luz y Fuerza (Oscar Lesoano), con sus fuerzas aliadas.

Ubicados en una posición equidistante están la UPCN y la Uocra, más ligadas ahora a Moyano por cierta resistencia al poder que ejercieron los "gordos" durante ocho años.

Así, los protagonistas clave son Moyano, Palacios, Barrionuevo y Rueda. Para conformar una "mesa chica" de conducción, como pretenden algunos, Andrés Rodríguez y Gerardo Martínez deben mejorar su relación con la sindicalista de Sanidad, algo que no es imposible debido a que éstos le reconocen a Rueda su carácter de dirigente "reflexiva".

Los cinco dirigentes en que recaerá el poder real de la CGT deberán procurar, además, una alianza con el ex menemista Lingeri, conciliador, pero que se impuso un protagonismo limitado.

Martínez es el nexo de la CGT con Duhalde, pero, a diferencia de Barrionuevo, ofrece un camino de ida y vuelta con la central obrera y con Kirchner. "Gerardo no quiere conspirar contra el Presidente. Y gestionó el viaje de Moyano a Uruguay para ver a Duhalde", dijo un vocero sindical.

Un gremialista que apoyó al camionero en el congreso ogetista reflejó la opinión de muchos sobre Moyano: "Fue la llave que nos condujo a Kirchner, pero si empieza a hacer cosas como las de Castells, habrá que diferenciarse para que las puertas se cierren sólo para él y no para el resto de la CGT".

## Bibliografía

- BACHILLER, Santiago. *Redes clientelares y reconfiguración del populismo en Argentina. Una genealogía de las formas organizativas peronistas*. Madrid: Entinema, 2006.
- BONCHEK, Mark y SHEPSLE, K. *Las fórmulas de la política. Instituciones, racionalidad y comportamiento*. México D.F.: Taurus-CIDE, 2005.
- BOWLER, Shaun, FARRELL, David M., KATZ, Richard S. *Party discipline and parliamentary government*. Columbus: Ohio State University Press, 1999.
- BRUMAT DECKER, Nereida. *Sindicatos en la Argentina. Legislación y razón de equilibrio social*. Buenos Aires: Ciccus, 2001.
- BUNEL, Jean. *Pactos y agresiones. El sindicalismo argentino ante el desafío neoliberal*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 1992.
- CEPNA (Centro de Estudios para una nueva argentina). “El nuevo sindicalismo. Opiniones y actitudes de su dirigencia media”. Buenos Aires: CEPNA, 1986.
- COLLER, Xavier. *Estudio de casos*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas, 2005.
- DRYZEK, John S. “La lógica informal del diseño institucional”, en GOODIN, Robert E. (Comp.). *Teoría del diseño institucional*. Barcelona: Gedisa, 2003.
- DUVERGER, Maurice. *Los partidos políticos*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica, 2002.
- CORTE, Néstor T. *El modelo sindical argentino: Régimen legal de las asociaciones sindicales*. Santa Fe (Argentina): Rubinzal-Culzoni, 1994.
- FERNÁNDEZ, Arturo. “Reflexiones sociológicas sobre la historia sindical argentina”. Boletín Informativo Techint. n° 233, pp. 3-28. abril-junio 1984.
- *Particularidades regionales en la tradición sindical argentina*. Rosario: Prohistoria, 2005.
- FREIDENBERG, Flavia y LEVITSKY, Steven. “Organización informal de los partidos en América Latina”. *Desarrollo Económico*. Vol. 46. n° 184. 2007. pp. 539-568.
- GASPARRI, Mario. “El Congreso General Constituyente de la Confederación General del Trabajo”. *Anuario del Instituto de Historia Argentina*. Universidad Nacional de la Plata. n° 3. 2003. pp. 97-109.

- GUNTHER, Richard y HOPKIN, Jonathan. 2002 “A crisis of institutionalization: the collapse of the UCD in Spain”, en GUNTHER, Richard, MONTERO, José Ramón y LINZ, Juan (Eds.) *Political Parties. Old concepts and new challenges*. Inglaterra: Oxford), 2002.
- HELMKE, Gretchen y LEVITSKY, Steven. *Informal institutions and democracy: lessons from Latin America*. Baltimore: Johns Hopkins University, 2006.
- HUNTINGTON, Samuel P. *El orden Político en las sociedades de cambio*. Barcelona: Paidós, 1997.
- JANDA, Kenneth. *Political Parties: A Cross-National Survey*. Nueva York: Free Press, 1980.
- KITSCHELT, H. *The Transformation of European social democracy*. Cambridge: Cambridge University Press, 1994.
- KNIGHT, Jack. *Institutions and social conflict*. Cambridge: Cambridge University Press, 1992.
- LAMADRID, Alejandro. *Política y alineamientos sindicales*. Buenos Aires: Puntosur, 1988.
- LAWSON, K. y MERKL, Peter. (Eds.). *When Parties Fail: Emerging Alternative Organizations*. Princeton: Princeton University Press, 1988.
- LEVITSKY, Steven. “Institutionalization and peronism: the concept, the case and the case for unpacking the concept”. *Party Politics* (Inglaterra). Vol. 4, nº 1. 1998.  
– *La transformación del Justicialismo. Del partido sindical al partido clientelista, 1983-1999*. Madrid: Siglo XXI, 2005.
- LEVITSKY, Steven y MURILLO, M<sup>a</sup>. Victoria. “Teorías sobre instituciones débiles: lecciones del caso argentino”, en EMILIOZZI, S., PECHENY, Mario y UNZUÉ, Martín (Comp.). *La dinámica de la democracia: representación, instituciones y ciudadanía en la Argentina*. Buenos Aires: Prometeo, 2007.
- LIJPHART, A. “Comparative Politics and the Comparative Method”. *American Political Science Review*, 65. pp. 682-693. 1971.
- LIPSET, S., TROW M. y COLEMAN, J. *Union democracy*. Glencoe: The Free Press, 1957.
- MAINWARING, Scott y SCULLY, Timothy. *Building Democratic Institutions. Party systems in Latin America*. Stanford: Stanford University Press, 1995.
- MARTÍNEZ BARAHONA, Elena. “Hacia una nueva alternativa de organización partidista: el caso uruguayo del Frente Amplio”, en ALCÁNTARA, Manuel y

- MARTÍNEZ BARAHONA, Elena (eds.). *Partidos, Dinero e Institucionalización Partidista en América Latina*. México: UIA, IFE, FLACSO, 2003.
- MARTÍNEZ GONZÁLEZ, Víctor H. “Partidos políticos: calidoscopio de temas y problemas teóricos 1983-2003: el debate por su institucionalización”. Informe final del concurso “Partidos, movimientos y alternativas políticas en América Latina y el Caribe”. CLACSO, 2005.
- MATAS DALMASES, Jordi. “Los partidos políticos y los sistemas de partidos”, en CAMINAL BADIA, Miquel (Ed.). *Manual de Ciencia Política*. Madrid: Tecnos, 2004.
- McGUIRE, James. *Peronism Without Peron: Unions, Parties and Democracy in Argentine*. Stanford: Stanford University Press, 1997.
- MICHELS, Robert. *Political Parties* (2 vols.) Buenos Aires: Amorrortu, 2003.
- O’DONNELL, Guillermo. *Disonancias. Críticas democráticas a la Democracia*. Buenos Aires: Prometeo, 2007.
- “Another Institutionalization: Latin America and Elsewhere”. Working Paper n° 222: Kellogg Institute, 1996.
- PANEBIANCO, Ángelo. *Modelos de Partido*. Alianza: Madrid, 1995.
- “Poder y organización en los partidos políticos I”. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*. México, n° 156. p. 24. 1991.
- PEDAHZUR, Ami y BRICHTA, Abraham. “The institutionalization of extreme right-wing charismatic parties: a paradox?” *Party Politics* (Inglaterra). Vol. 8, N°. 1. 2002.
- PETERS, B. Guy. *El nuevo institucionalismo. Teoría Institucional en Ciencia Política*. Barcelona: Gedisa, 2003.
- ROUDIL, Héctor. *Reflexiones sobre los estatutos de la Confederación General del Trabajo*. Buenos Aires: Fundación Friedrich Ebert, 1987.
- SARTORI, Giovanni. *Partidos y sistemas de partidos*. Madrid: Alianza, 2000.
- SCOTT, Robert. “Political parties and policy-making in Latin America”, en LA PALOMBARA, Joseph y WEINER, Myron. *Political Parties and Political Development*. Princeton: New Jersey University Press, 1966.
- SCHEDLER, Andreas. “Under and Over Institutionalization: some ideal typical propositions concerning new and old party systems”. Working Paper n° 213: Kellogg Institute, 1995.

- SKOCPOL, Theda R. *Los orígenes de la política social en los Estados Unidos*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 1996.
- TORRE, Juan Carlos. "El proceso político interno de los sindicatos argentinos". Buenos Aires: Centro de Investigaciones Sociales, Instituto Torcuato di Tella, 1974.
- VAN COTT, Donna Lee. "A political analysis of legal pluralism in Bolivia and Colombia". *Journal of Latin American Studies*. Vol. 32, nº1. 2000. pp. 207-234.

Páginas Web consultadas.

- <http://www.clarin.com> Diario Clarín.
- <http://www.cronicasindical.com.ar> Página Web con información relacionada con los sindicatos argentinos.
- <http://www.diariogremial.com.ar> Diario Gremial, especializado en temas sindicales argentinos.
- <http://www.lanacion.com.ar> Diario La Nación
- <http://www.trabajo.gov.ar> Página Web oficial del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Argentina.