

# Retornar al debate burocracia-democracia sindical

Aportes desde los estudios de género

**María Florencia Rey**

Instituto de Humanidades y Ciencias Sociales del Litoral, CONICET-UNL, Argentina  
florenciarey.93@gmail.com / ORCID: 0000-0003-0890-4584

**Recibido:** 2 de mayo de 2024. **Aceptado:** 18 de julio de 2024.

## Resumen

Este trabajo tiene como objetivo problematizar el binomio burocracia-democracia sindical desde una perspectiva de género, especialmente desde los aportes en torno a la categoría de democracia de género. El abordaje de los sindicatos desde una perspectiva organizacional y de género resulta aún un enfoque poco explorado entre los estudios sobre sindicalismo. En particular, los debates relacionados a la forma que adquiere el gobierno y la gestión sindical son necesarios para pensar de qué manera se organiza el trabajo sindical. En esa línea nos preguntamos: ¿Es la democracia sindical el horizonte al cual deben aspirar los sindicatos? ¿En qué medida se trata de una democracia para todxs? ¿Ha sido la democracia una solución a las problemáticas vinculadas a la participación de las mujeres en los sindicatos? Para ello se recuperan las contribuciones desde los estudios de género, en particular aquellos que versan sobre democracia de género, que permiten analizar las prácticas políticas sindicales y evidenciar las desigualdades que existen en la participación sindical, como también realizar propuestas para contrarrestar esas desigualdades.

**Palabras clave:** burocracia sindical | democracia sindical | democracia de género

# Returning to the trade union bureaucracy-democracy debate

## Contributions from gender studies

### Abstract

This paper aims to problematise the trade union bureaucracy-democracy binomial from a gender perspective, especially from the contributions around the category of gender democracy. The approach to trade unions from an organisational and gender perspective is still a little explored approach in trade union studies. In particular, debates related to the form of union governance and management are necessary in order to think about how union work is organised. Along these lines, we ask ourselves: is trade union democracy the horizon to which trade unions should aspire? To what extent is it a democracy for all? Has democracy been a solution to the problems linked to women's participation in trade unions? In order to do so, contributions from gender studies in general, and those on gender democracy in particular, are used to analyse trade union political practices and to highlight the inequalities that exist in trade union participation, as well as to make proposals to counteract these inequalities.

**Keywords:** trade union bureaucracy | trade union democracy | gender democracy

---

## 1. Introducción<sup>1</sup>

El trabajo que aquí se presenta es producto de reflexiones en el marco de un proyecto de tesis doctoral en curso, cuyo objeto de estudio es el trabajo sindical en clave de género. Para abordar este objeto partimos de una perspectiva organizacional, de modo que nos permita pensar a los sindicatos como organizaciones. En un trabajo anterior cuyo objetivo radicaba en realizar una aproximación al estado de la cuestión sobre sindicalismo y género, se identificaron dos enfoques posibles para su estudio: el enfoque movimientista y el organizacional (Rey, 2024). Los estudios enmarcados en el primero parten de una concepción del sindicalismo como movimiento social y se centran en indagar en torno al cruce entre el movimiento feminista y el movimiento de trabajadorxs. Los trabajos que se incluyen en el segundo ponen el foco de atención en lo que ocurre hacia el interior de los mismos en tanto organizaciones.<sup>2</sup>

Para analizar los sindicatos desde un enfoque organizacional, las contribuciones en torno a burocracia y democracia sindical son centrales, dado que constituyen herramientas para estudiar cómo se organizan los sindicatos internamente y cómo se relacionan entre sí los diferentes estratos sindicales (bases, delegadxs, mandos medios y dirigentes). Ahora bien, lxs autorxs que han abordado este tema presentan diversas posturas en torno a los significados que portan estos conceptos, cuyo debate estará presentado más adelante en este escrito.

En Argentina, particularmente, la burocracia sindical ha sido objeto de debate académico frecuente debido a dos fenómenos que caracterizan nuestro país: la fortaleza del movimiento obrero y la política de su estatalización impulsada desde el peronismo. Sin embargo, desde la posconvertibilidad, buena parte de los estudios sobre burocracia sindical han estado signados por la incomodidad que presenta el abordaje del tema en un contexto en que el movimiento obrero vuelve a la escena política nacional a la par del fortalecimiento de las burocracias sindicales (Varela, 2016).

Sin embargo, los debates en torno a este tópico no han estado atravesados, en general, por una lectura en clave de género. Es por eso que consideramos necesario traer algunos aportes para pensar estas discusiones desde una perspectiva que contemple las desigualdades en ese sentido. A tal fin, resultan interesantes las

contribuciones que han realizado autorxs desde otras latitudes a partir de la categoría de democracia de género, justamente para indagar desde ese prisma el sistema democrático en los sindicatos.

El objetivo de este trabajo es, entonces, problematizar el binomio burocracia-democracia sindical a partir de los siguientes interrogantes: ¿Es la democracia el horizonte al cual deben aspirar los sindicatos? ¿En qué medida se trata de una democracia para todxs? ¿Ha sido la democracia una solución a las problemáticas vinculadas a la participación de las feminidades en los sindicatos?

El contenido de este escrito se estructura de la siguiente manera: en primer lugar, y dentro del corpus de estudios sobre sindicalismo, se retoman algunas contribuciones que aportan elementos para pensar a los sindicatos como organizaciones. Posteriormente, se recuperan algunos aportes provenientes de la teoría organizacional feminista. Luego, se abordan los debates en torno al binomio burocracia-democracia sindical, para finalmente reponer los desarrollos vinculados al concepto de democracia de género. Por último, y a modo de cierre, se propondrán algunas reflexiones en torno al recorrido realizado.

## 2. Aportes para un análisis organizacional de los sindicatos

Partimos de la definición de sindicato propuesta por Köhler y Martín Artilles (2005), para quienes el sindicato es tanto una organización con estructuras estables y permanentes, que persigue determinados objetivos y que a través de la acción y del derecho colectivo trata de compensar la asimetría de los individuos frente al capital, como también un movimiento social que da cuenta de la existencia de personas que comparten objetivos comunes y lazos de solidaridad, que enfrentan desafíos colectivos y abogan por su protección laboral. Estas dos acepciones no solo no son excluyentes, sino que son necesarias para explicar las relaciones laborales, dado que cada una viene a cumplir una función particular en un contexto marcado por la dialéctica entre conflicto y negociación. De esta manera, recuperando a Hyman (1981), Köhler y Martín Artilles (2005) señalan que es necesaria una organización formal para ejercer el *poder sobre lxs* afiliadxs y generar una identidad común, pero también la movilización de las bases a los fines de ejercer un poder para alcanzar los objetivos de la organización. La finalidad de hacer aquí esta distinción analítica radica en que nos permite atender a las dinámicas que tienen lugar hacia el interior de la organización, esto es, a la manera en la que se organiza el trabajo sindical y en que se estructura el sindicato.

En Argentina se ha conformado una sólida tradición académica en torno a los estudios sobre sindicalismo. El afán por comprender la relación entre movimiento obrero y peronismo derivó en el desarrollo de un prolífero campo de estudios especializado en la temática, al calor de las transformaciones sociales acaecidas a mediados del siglo XX (Fernández, 2007; Armelino, 2017). Es en ese contexto en que emerge el campo sindical argentino, que daría lugar posteriormente al *paradigma clásico de los estudios del movimiento obrero y primer peronismo* (Aldao, 2015, 2018). Este grupo de estudios está atravesado fundamentalmente por dos problemáticas: discernir si fue la vieja o la nueva “guardia sindical” la que posibilitó la emergencia del peronismo y si el movimiento obrero era autónomo o heterónimo políticamente. Allí encontramos las obras de Germani (1973, 1979), fundacionales, que intentaron explicar el rol de la clase obrera en la conformación del peronismo y constituyeron la base sobre la que posteriormente partirían varios autores como Murmis y Portantiero (2018 [1971]) y Torre (1989) para discutir sus supuestos. Otros autores como Del Campo (1983) y Horowitz y Seibert (1984) realizaron aportes en orden a dar cuenta de la existencia de un sindicalismo preperonista.

Ahora bien, en lo que respecta a la organización sindical, encontramos estudios que se preguntan por sus orígenes, como los de Falcón (1984, 1986) y Poy (2014), por mencionar solo algunos. Si bien el crecimiento

organizativo de los sindicatos tuvo lugar a partir del primer gobierno de Perón (tal como dan cuenta Doyon [2006] y Del Campo [1983]), se considera importante aquí señalar la influencia de las diferentes corrientes político-ideológicas que integraron el movimiento obrero de la primera mitad del siglo XX. En este sentido, el dossier coordinado por Belkin y Caruso (2017) ofrece una caracterización de la corriente sindicalista, como así también una interesante reconstrucción de las transformaciones que han tenido lugar a su interior. Por su parte, Camarero y Ceruso (2020) realizan contribuciones en torno al lugar que ha ocupado el comunismo en los sindicatos, particularmente dan cuenta de ciertos aportes e innovaciones que este ha proporcionado a la dinámica sindical. Por último, cabe mencionar aquí la propuesta de Suriano (2001), quien repone el universo político y cultural del anarquismo, dedicando parte de su análisis a la vinculación entre este y el movimiento obrero.

Basualdo (2010) realiza una vasta revisión en torno a las transformaciones acaecidas al interior de las estructuras sindicales, en un período que comprende desde los inicios del peronismo hasta la posconvertibilidad. La autora señala que uno de los mayores logros de la clase trabajadora durante este período ha sido la expansión de las instancias de representación directa (cuerpos de delegados y comisiones internas), aunque a partir de los años setenta entraron en un proceso de erosión y desmantelamiento.

Otros trabajos que se han preguntado por las formas de organización, en particular, por los modos de conducción sindical, son aquellos que pusieron la lupa sobre la década del noventa.<sup>3</sup> Durante ese período, el aumento de trabajadorxs informales y desocupadxs producto de las políticas neoliberales implementadas condujo a una importante crisis de representación del sindicalismo (Murillo, 2013). Algunas investigaciones dan cuenta de la fragmentación del sindicalismo durante esos años (Murillo, 1997; Palomino, 2000; Svampa, 2007). A través de distintas denominaciones, autorxs señalaron que las organizaciones sindicales adquirieron diferentes formas organizativas de cara al gobierno menemista. Por un lado, la Confederación General del Trabajo (CGT) oficialista, con su modo de organización tradicional, vertical, burocrático (la elección de lxs dirigentes se realiza mediante delegadxs), intentó mantener los vínculos con el gobierno de turno a cambio de ciertas prerrogativas, que se tradujeron en la adopción de un perfil de sindicalismo empresario beneficiándose con la participación en los negocios que se abrían con el desguace del Estado. La Central de Trabajadores Argentinos (CTA), en cambio, que se ha caracterizado por presentarse como autónoma del Estado, la patronal y los partidos políticos, incorporó algunas innovaciones en su forma de organización, a saber: la inclusión de dirigentes de movimientos sociales, la individualización de la adhesión a la central (ya no exclusivamente a través de un sindicato), la inclusión de trabajadorxs más allá de su condición laboral y la elección de sus representantes a través de voto directo (Palomino, 2000; Benetti e Iglesias, 2014).

Por último, cabe reseñar un grupo de trabajos que se han interesado por el sindicalismo argentino desde la antropología política (Wolanski, 2015; Lazar, 2019). La incorporación de esta perspectiva permite entender “la política” como una dimensión de la vida cotidiana, como un entramado de relaciones de poder y desigualdad, y también como una dimensión de las prácticas sociales (Wolanski, 2015: 41). Estos aportes son útiles para pensar la dinámica cotidiana al interior de la organización sindical.

No ha habido en Argentina una corriente de estudios sindicales que haya privilegiado el estudio de la dinámica interna del sindicato, sino que más bien las investigaciones estuvieron centradas en la acción externa de los mismos (Duhalde, 2013). Es por esto que se considera relevante prestar atención a lo que sucede a su interior, y la categoría de trabajo sindical adquiere relevancia en el marco de estas perspectivas. Si bien es un concepto que ha sido escasamente abordado, sobre todo en la literatura nacional y latinoamericana, consideramos que reviste ciertas potencialidades para el estudio de las prácticas sindicales. Consecuentemente, en un trabajo anterior (Rey, 2023), hemos intentado construir, a partir de la literatura

disponible, un concepto propio. Inspirándonos en los desarrollos en torno al concepto de trabajo político (Gaztañaga, 2008; Bustamante Farjado, 2018; Hurtado Arroba, Paladino y Vommaro, 2018) y en los novedosos aportes en relación con el propio concepto de trabajo sindical (Briec, 2014; Le Quentrec, 2014; Gassier y Giraud, 2020), entendemos por trabajo sindical a una serie de actividades prácticas, cotidianas, productivas (y, por lo tanto, que producen valor), en la que los agentes sindicales aportan su experticia y en las que se ponen en juego recursos, habilidades, conocimientos, saberes. Resulta un trabajo poco formalizado, que incluye una amplia variedad de tareas, que se realiza bajo horarios flexibles y que requiere del vínculo con múltiples actores sociales (Fillieule, Monney y Rayner, 2019). Asimismo, está atravesado por la noción de vocación y de una ética de la dedicación (Ihaddadene y Yon, 2023). Si bien es difícil establecer una lista de actividades que se realizan en el marco del trabajo sindical, algunxs autorxs han intentado proporcionar una clasificación de las mismas. Una de las diferenciaciones que vale recuperar es la existente entre actividades técnicas u operativas, que son aquellas en las que se ejecuta la estrategia organizacional y política, y actividades políticas, que refieren a la representación, a la toma de decisiones y a la orientación estratégica (Lhuilier y Meynaud, 2014).

La relevancia de introducir este concepto en el marco del presente trabajo radica en que el trabajo sindical está determinado por la estructura sindical, es decir, que según el lugar que una persona ocupe dentro del organigrama sindical se derivan las tareas que la misma deba llevar a cabo. En esa organización del trabajo sindical se inmiscuyen los conceptos de burocracia y democracia que abordaremos más adelante.

### **3. Estudios de género en la teoría organizacional**

Entender a los sindicatos como organizaciones nos conduce necesariamente a revisar la literatura sobre teoría organizacional. Reed (1999) señala que hacia fines de los noventa existían ciertas cuestiones que la teoría organizacional había omitido abordar o lo había hecho marginalmente, entre ellas, las cuestiones de género, raza y etnia. Las categorías, conceptos y teorías que eran utilizadas para el análisis organizacional no permitían reconocer que las estructuras y los procesos están permeados por relaciones de género, raciales y étnicas.

Para aproximarnos a los estudios de género en la teoría organizacional recurriremos a Acker (2006), quien señala que estos han tenido un desarrollo más bien tardío en relación con el resto de los estudios de género. El interés en este campo de estudio surgió fundamentalmente en los países anglosajones a principios de los setenta, con las perspectivas críticas a la teoría organizacional. Aunque estas realizaron aportes interesantes, concibieron a las organizaciones como neutrales en términos de género, a partir de considerar la conducta de los varones como universal. Entre estos trabajos se encuentran los de Kanter (1975, 1977), que se ocuparon de evidenciar la “ética masculina” de racionalidad y la incidencia de las estructuras en las experiencias de las mujeres en las organizaciones. Posteriormente a estas publicaciones, algunas académicas feministas se abocaron a la realización de análisis organizacionales que permitieron comprender el desenvolvimiento de las mujeres en la gestión empresarial. Estos análisis proporcionaron un acercamiento descriptivo al objeto de estudio, pero no lograron consustanciar teorías en torno al mismo. Es recién a principios de los ochenta que, a partir de la definición de género que propone Scott (2002 [1986]), las organizaciones son entendidas como construcciones sociales generizadas. En este contexto, la teoría propuesta por Acker (1990) sobre organizaciones generizadas se vuelve relevante y disruptiva, dado que permite comprender las relaciones de género hacia el interior de las organizaciones.

Estas innovaciones conceptuales condujeron a un rápido crecimiento del campo de estudio hacia finales de los ochenta y durante la década del noventa, y marcaron el “nacimiento” de los estudios sobre género y

organizaciones. La relevancia del mismo radica en que posibilita pensar a las organizaciones como productoras y reproductoras de desigualdades de género (Acker, 2006).

Desde una perspectiva crítica, Britton (2000) realiza un abordaje epistemológico de la noción de organización generizada. La autora distingue tres enfoques teóricos. El primero de ellos, estrechamente vinculado con el desarrollo weberiano de burocracia, que señala que las organizaciones burocráticas están inherentemente generizadas, es decir que han sido definidas y estructuradas en términos de la distinción entre masculinidad y feminidad. Esta acepción se encuentra signada por los trabajos iniciales de la disciplina, centrados en los desarrollos weberianos de burocracia, y propone como solución nuevas formas de organización no burocráticas. Otro de los enfoques es aquel que incluye a las teorías vinculadas con la segmentación del mercado laboral (Anker, 1997; Abramo, 2007), en tanto la idea de organización generizada ha sido vinculada con el predominio de varones o mujeres en determinado sector de ocupación. El tercer enfoque considera que las ocupaciones u organizaciones tienen un género, en el sentido de que se describen y conciben simbólicamente e ideológicamente en términos de un discurso que se basa en masculinidades y feminidades definidas hegemónicamente.

Si bien Britton destaca la utilidad de estas teorizaciones, también señala la importancia de problematizar el concepto de organización generizada tanto teórica como empíricamente.

#### **4. Debates en torno al binomio burocracia-democracia sindical**

La necesidad de una estructura organizacional burocrática para los sindicatos había sido señalada ya por algunos autores clásicos como Lipset (1993 [1959]), para quien los sindicatos –como toda organización a gran escala– deben tener un sistema de administración racional, burocrática. En la misma línea, Collinet (1955) planteaba que a partir de que el sindicalismo de oficio se había convertido en un sindicalismo de masas, la organización era menester para poder administrar el sindicato. Esta organización implica la división del trabajo sindical, y por lo tanto, la necesidad de funcionarios sindicales que respondan a las actividades y tareas que les son asignadas. Para estos autores la aparición de los funcionarios sindicales representaba un peligro para la democracia sindical, motivo por el cual fueron foco de múltiples críticas por considerarse demasiado corporativistas.<sup>4</sup> Independientemente de ello, consideramos que sus aportes son útiles para pensar a los sindicatos en tanto organizaciones que tienen una estructura mediada por la división del trabajo.

Bensusán Areous (2000) ofrece una vasta síntesis de aquellos autores clásicos (como Michels y Lipset) que teorizaron sobre burocracia y democracia sindical, como así también algunas críticas que despertaron sus trabajos y nuevos enfoques que han surgido en torno a la temática. Una cuestión interesante que plantea la autora es la importancia que adquiere el sindicalismo de movimiento social en tanto forma organizativa en la construcción de la democracia sindical.

En Argentina, la burocracia sindical ha sido objeto de debate frecuente debido a dos fenómenos que caracterizan nuestro país: la fortaleza del movimiento obrero y la política de su estatalización impulsada desde el peronismo (Varela, 2016).

A continuación, se pretende realizar un mapeo de los debates locales en torno al concepto de burocracia sindical. Para ello recuperamos, entre otras contribuciones, dos publicaciones clave de los últimos años, en las que se ha retomado la discusión en torno al binomio bases-dirigencias problematizando los supuestos que le subyacen. Se trata de los dossiers titulados *Hacia un debate sobre la burocracia sindical* (2010) y *Burocracia sindical: de la dictadura al kirchnerismo* (2016). En el primero de ellos, lxs presentadorxs del

dossier señalan la problemática que plantea la ausencia de un concepto alternativo al de burocracia sindical para analizar las prácticas de las dirigencias sindicales, y los artículos que se incluyen allí se diferencian en función del posicionamiento de cada autor o autora en relación con el uso o abandono del concepto en su sentido tradicional. En el segundo, se condensan reflexiones acerca del uso de esta categoría a partir de diversas posiciones, objetos de estudio y relevamientos empíricos, pero que confluyen en torno a la necesidad de un debate sobre la burocracia sindical, en términos históricos, teóricos y políticos.

Son múltiples los usos que se le ha dado a la categoría de burocracia sindical (Colombo, 2010). Una cuestión interesante que plantea Iñigo Carrera (2010) es que la idea de burocracia sindical no puede entenderse si no es en el contexto del sistema capitalista, es decir, que la tendencia a la burocratización en las organizaciones es generalizada, no es un rasgo exclusivo del sindicalismo. La complejización del movimiento obrero a través de su institucionalización y de la regulación de su funcionamiento ha conllevado la necesidad de un funcionariado, de trabajadores especializados que se ocupen de las relaciones entre los asalariados, los patrones y el Estado. En esta línea, Pérez Álvarez (2010: 57) expresa que

---

los proyectos políticos se expresan en formas organizativas, las cuáles necesitan de aparatos administrativos, dada la complejidad de tareas que deben asumir. Estos aparatos son administrados por la capa dirigente de la clase, que va desarrollando una relativa autonomía e intereses propios, en la mayoría de los puntos coincidentes con los que expresa la clase, pero que en otros pueden ser distintos.

---

Ahora bien, la burocracia sindical entendida como la capa de sindicalistas dirigentes que tienen a cargo la gestión de la organización no solo es tolerada por el capital, sino que también es funcional al sistema capitalista (Löbbe, 2010).

Pérez Álvarez (2010), por su parte, expresa que la forma en que se usa el concepto de burocracia encubre un abordaje deficiente de la relación entre bases y dirigencias. Para dar respuesta a la perspectiva institucionalista imperante en la historiografía tradicional que pretendía contar la historia de la clase trabajadora a través de los sindicatos, especialmente a partir de las dirigencias, gran parte de la izquierda argentina ha hecho un uso impreciso y negativo de la categoría de burocracia. Esto ha impedido una explicación científica de los conflictos y, en consecuencia, una respuesta política apropiada. Uno de los problemas que subyace a esta perspectiva es la división de la clase en capas, lo que sostiene la idea de que es posible la existencia de las dirigencias sin las bases y viceversa.

Algunxs autorxs se han abocado a reconstruir las principales corrientes que abordaron la burocracia sindical. Es el caso, por ejemplo, de Duhalde (2013), quien introduce una diferenciación entre los denominados *Union Democracy Studies*, que tienen una fuerte impronta institucionalista enfocada en la evaluación de la calidad democrática a partir del apego a las normas que rigen la actividad política,<sup>5</sup> y la corriente marxista con Hyman como principal exponente, cuya preocupación central es la formación de una conciencia de clase. Duhalde, interesado por las dinámicas internas de los sindicatos, señala que estas perspectivas ignoran “la presencia de otras prácticas internas, también de carácter político, que se desarrollan cotidianamente y que acarrearán importantes consecuencias sobre la vida dentro del sindicato” (2013: 164).

Ghigliani y Belkin (2010) también ofrecen una síntesis de las diferentes perspectivas clásicas desde las que se ha abordado la burocracia sindical, como así también una crítica de los propios autores hacia aquellas.

Señalan que estudios ya citados previamente como los de Lipset o Collinet, ortodoxos en lo que respecta a los análisis en torno a democracia-burocracia sindical, planteaban, por un lado, que las dirigencias no actuaban en línea con los intereses obreros, y por otro, que la clase obrera era intrínsecamente revolucionaria. La perspectiva revisionista (James, 1981, 2019[1990]) ascendió un escalón en la interpretación y reconectó los supuestos extremos de esta relación (bases-dirigencias). La crítica que esbozan Ghigliani y Belkin (2010: 2-3) es que, si bien esos aportes son necesarios, no son suficientes:

---

no tienen en cuenta el proceso de formación de los intereses colectivos inmediatos de los trabajadores. De este modo, ortodoxos y revisionistas operan como si los intereses de las bases fueran algo dado y preexistente. [...] Simplemente deducen, suponen o imaginan los verdaderos intereses obreros. [...] Los intereses colectivos de los trabajadores son la resultante de un complejo proceso social, esto es, construcciones sociales. El esquema binario que separa prolijamente bases y direcciones, intereses y representación, democracia y burocracia, debe replantearse.

---

En la misma línea, Varela (2016) reconstruye diferentes abordajes de la burocracia sindical para el caso argentino a los fines de analizar qué sucede con ella durante el período kirchnerista. Allí identifica distintos enfoques: 1) la reivindicación de la burocracia como actor clave en la revitalización del sindicalismo durante el período kirchnerista, 2) la contraposición burocracia-democracia sindical que redundaba en una suerte de fetichismo del procedimiento y que divide los problemas organizativos de los políticos, y 3) las tesis revisionistas, que se preguntan por los motivos por los cuales lxs trabajadorxs apoyan a los burócratas. La autora concluye que durante el kirchnerismo el fortalecimiento de la burocracia sindical estuvo focalizada en la recuperación de recursos institucionales centrados en la puja salarial.

Más recientemente, Santella (2017) propone una definición de burocracia sindical a partir de diferentes teorías que tomadas en conjunto permiten una interpretación de las estrategias, conflictos y dinámicas sindicales burocráticas. Así, define a la burocracia como un momento de la formación de clase, en tanto organización de la acción colectiva, dentro de los sistemas hegemónicos de la lucha de clases.

Resulta interesante recuperar aquí los aportes de Kelly y Heery (1994), quienes apuntan que los sindicatos integran elementos burocráticos y democráticos, lo que se refleja en la organización del trabajo sindical. Es allí donde pueden observarse elementos burocráticos, tales como la especialización de la función y la jerarquía, y simultáneamente, elementos democráticos, asociados a cierta autonomía de la que gozan lxs sindicalistas, a la vaga definición de las tareas y al carácter rudimentario de los sistemas de autoridad y control. Como consecuencia, en la organización del trabajo sindical entran en juego tanto factores estructurales como los valores de lxs funcionarixs sindicales.

Para finalizar este apartado, consideramos importante remarcar que, si bien no se trata de un debate nuevo, no se encuentra saldado al interior de los estudios sobre sindicalismo. Como se ha podido dar cuenta, hay una diversidad de abordajes sobre el tema. Sin embargo, y más allá de las diferencias entre lxs autorxs, es notable el interés por su estudio tanto a nivel teórico como empírico.

## 5. ¿Qué democracia para un sindicalismo menos desigual? Aportes en torno al concepto de democracia de género

Según Rees (1990), la democracia sindical se ve socavada en la medida en que el trabajo sindical se organiza en función de los varones, desconsiderando las problemáticas que atraviesan las mujeres para participar activamente.

Colgan y Ledwith (2002), por su parte, realizaron un análisis del enfoque tradicional de democracia sindical de cara a los cambios profundos en la afiliación que trajo aparejado la reestructuración de la fuerza de trabajo desde los años ochenta a esta parte. Allí retoman los debates en torno a este concepto y las tensiones entre democracia representativa y democracia participativa, señalando que la primera se enfoca en la burocracia, la jerarquía y la centralización.

En función de estos señalamientos, y retomando las preguntas que atraviesan este trabajo, se buscará aquí poner en tensión el binomio burocracia-democracia sindical desde una perspectiva de género. Si bien no desconocemos la existencia de estudios que se dedican al análisis de los espacios de poder en las estructuras sindicales, tales como aquellos que se ocupan de analizar las medidas de cupo (Cockburn, 1996; Orsatti, 2003; Godinho Delgado, 2009), la propuesta aquí radica en reflexionar en torno a otras categorías posibles para el estudio de la organización sindical. Para tal fin, nos centraremos en los aportes que han realizado algunxs autorxs en torno al concepto de democracia de género.

En la literatura anglófona –y en menor medida, en la francófona– ha habido numerosas publicaciones en torno al concepto de democracia de género, que, en el marco de los debates recuperados en el apartado anterior, se consideran relevantes en tanto permiten introducir la problemática de género, señalando la exclusión de las mujeres y diversidades de la participación sindical.<sup>6</sup> En otros términos, apuntan que, tanto en el marco de lógicas burocráticas como democráticas, las desigualdades de género existen y persisten al interior de los sindicatos.

McBride (2001) señala que los procesos democráticos en los sindicatos han tendido a favorecer a los miembros blancos y masculinos. Esto se explica porque los sistemas políticos desarrollan ciertas reglas de juego, es decir, valores, creencias, rituales y procedimientos institucionales, los cuales operan en beneficio de determinadas personas a expensas de otras. Retomando los desarrollos intelectuales de Hyman (1981), esta autora señala que una cuestión clave para la democracia sindical es garantizar que el *poder sobre lxs* afiliadxs se utilice *para lxs* afiliadxs. Allí introduce un elemento interesante vinculado con las políticas sindicales: ¿En qué medida lxs representantes sindicales implementan políticas que mejoren las condiciones de trabajo y de vida de todxs lxs trabajadorxs? ¿Se tienen en cuenta las necesidades y problemáticas de las mujeres y disidencias para pensar las políticas que se llevan adelante? .

Esta autora apunta, a su vez, que burocracia y patriarcado son dos sistemas conniventes en la medida en que permiten la llegada de varones blancos, calificados y bien remunerados a los puestos jerárquicos de mayor poder.<sup>7</sup> Ahora bien, por más de que el concepto de burocracia permita dar cuenta de algunos elementos del proceso político, no termina de explicar por qué son los varones los que ocupan esos lugares. Ahí es donde los estudios de género aportan claridad para entender estas lógicas patriarcales.

Por su parte, Contrepois (2014) se dedica a analizar la participación de las mujeres en las negociaciones colectivas. A través de técnicas cuantitativas y cualitativas, da cuenta de cómo operan las relaciones de género al momento de conformar y dirigir las delegaciones que participan en las negociaciones.

Frente a estas problemáticas distintxs autorxs han realizado propuestas en miras hacia una democracia de género. Kirton y Healy (2013), por su parte, proponen desde formaciones, conferencias y redes para mujeres, hasta mentorías, cupo de género, y comité de mujeres. En relación con esta última herramienta, para Briskin (2013) la organización propia ofrece un lugar desde el cual desarrollar formas más equitativas de democracia representativa y participativa. Se convierte también en un trampolín desde el cual reclamar al interior del *mainstream* del sindicato y para usar las estructuras democráticas en orden a cambiarlas.

Respecto al cupo de género, esta autora señala que las resistencias que se oponen tienen que ver, por un lado, con la idea de mérito, en tanto se cuestiona si la persona ocupa el cargo en base a un cupo es realmente merecedora de ello, es decir, si tiene los conocimientos y saberes necesarios para hacerlo. Ahora bien, este requisito no es puesto a prueba cuando los dirigentes son los varones, en otros términos, la idoneidad para el cargo no es cuestionada en función de su género. Por otro lado, la idea de solidaridad puede llevar a pensar que las medidas de discriminación positiva, vistas como un trato especial, son injustas. Para contrarrestar estas arraigadas estructuras de valores que dificultan la implementación de iniciativas de igualdad de género, se considera que la educación es central. En la misma línea, Cockburn (1996) plantea la necesidad de situar la participación de las mujeres en los sindicatos como una cuestión de democracia participativa, allí es donde introduce el concepto de democracia de género. Con ese objetivo, propone que la representación en los cuerpos de toma de decisiones sea proporcional en términos de sexo y que se institucionalicen o fortalezcan las estructuras de mujeres.

A partir de lo expuesto hasta aquí, es posible concluir que, si bien las propuestas que se encuentran en el marco de esta perspectiva fueron planteadas también por otrxs autorxs a partir de otros marcos conceptuales, el concepto de democracia de género es novedoso al menos en el contexto local y regional, y trae consigo una problematización de categorías clásicas de democracia y burocracia sindical. Su valor reside en que permite denominar y englobar las desigualdades de género en lo que respecta a la participación sindical de las feminidades.

## **6. Consideraciones finales**

En este trabajo se ha intentado problematizar el binomio burocracia-democracia sindical desde una perspectiva de género, especialmente desde los aportes en torno a la categoría de democracia de género. Con ese objetivo, se han retomado en primer lugar algunos estudios que aportan elementos para pensar los sindicatos como organizaciones. También se introdujeron algunos aportes en torno a la problemática de género en las organizaciones, fundamentalmente a partir del concepto de organización generizada. Luego se recuperaron algunos aportes en orden a dar cuenta de los debates en torno al binomio democracia-burocracia sindical, para finalmente introducir los desarrollos en torno a democracia de género.

El abordaje de los sindicatos desde una perspectiva organizacional y de género resulta aún un enfoque poco explorado entre los estudios sobre sindicalismo. En particular, los debates relacionados a la forma que adquiere el gobierno y la gestión sindical son necesarios para pensar de qué manera se organiza el trabajo sindical. Dentro de los estudios sobre sindicalismo se han podido identificar algunos elementos que permiten analizar las organizaciones sindicales, como la influencia de ciertas corrientes político-ideológicas, la conformación de instancias de representación directa, los distintos tipos de conducción y el concepto de trabajo sindical.

En lo que respecta al concepto de burocracia sindical, se ha podido dar cuenta de los múltiples usos y significados del mismo. Lxs autorxs que abordan este tema se posicionan de distinta manera frente al uso o

abandono del concepto en su sentido tradicional. La ausencia de un concepto alternativo al de burocracia sindical para analizar las prácticas de las dirigencias sindicales resulta un nudo problemático. Una cuestión clave a considerar es que la idea de burocracia sindical no puede entenderse si no es en el contexto del sistema capitalista: a medida que los sindicatos fueron creciendo requirieron de una división del trabajo sindical y de un funcionariado. Así es que se ha asociado la noción de burocracia con la configuración organizacional y al mismo tiempo con la capa de sindicalistas dirigentes que tienen a cargo la gestión de la organización. Entendida de esta manera, la burocracia sindical no solo es tolerada por el capital, sino que también le es funcional.

En relación a la noción de democracia sindical, se ha podido dar cuenta de que existen dos tipos de abordaje, que desde nuestro punto de vista son complementarias: por un lado, están los estudios que se preocupan por el apego a las normas que regulan la actividad político-sindical, y por otro, aquellos que se interesan por la formación de la conciencia de clase.

Las contribuciones desde los estudios de género, en particular aquellos que versan sobre democracia de género, permiten analizar las prácticas político-sindicales y evidenciar las desigualdades que existen en la participación sindical, como también realizar propuestas para contrarrestar esas desigualdades. Un punto interesante que emerge de este corpus de estudios es que la democracia representativa se centra en la burocracia, la jerarquía y la centralización, aspecto que pone en estrecho vínculo los componentes del binomio burocracia-democracia. Asimismo, se señala la masculinización de los procesos democráticos, en tanto favorecen la participación de varones blancos, calificados y bien remunerados. Las propuestas que emergen para contrarrestar estas desigualdades están vinculadas con la creación de mentorías y espacios de formación para feminidades, comités y cupo de género.

Para finalizar, consideramos importante recuperar la idea de que los sindicatos integran tanto elementos burocráticos y democráticos, lo que se refleja en la organización del trabajo sindical, en la medida en que convergen la especialización del puesto y la jerarquía con la autonomía, la vaga definición de las tareas y el carácter rudimentario de los sistemas de autoridad y control. Es decir que para el análisis del mundo sindical es importante atender tanto la noción de burocracia como de democracia, las cuales no son excluyentes sino complementarias. Creemos que se trata de categorías que son útiles en tanto tipos ideales para interpretar la realidad social, aun cuando no sean unívocas.

## 7. Referencias bibliográficas

- Abramo, Lais (2007). *A inserção da mulher no mercado de trabalho: uma força de trabalho secundária?* [Tesis doctoral].
- Acker, Joan (1990). Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 139-158.
- Acker, Joan (2006). Gender and Organizations. En J. S. Chafetz, *Handbook of the Sociology of Gender*. Houston: Springer.
- Aldao, Joaquín (2015). Construcción y crítica al paradigma clásico de los estudios sobre movimiento obrero y primer peronismo. La emergencia del campo sindical argentino, propuesta de una alternativa interpretativa. *Sudamérica*, 177-196.
- Aldao, Joaquín (2018). El movimiento obrero no existe y el peronismo es su síntoma. En J. Aldao, *Obreros, ferroviarios y... ¿peronistas?: institucionalización y dinámica identitaria en la Unión Ferroviaria* (pp. 15-36). Buenos Aires: Teseo.
- Ghigliani, Pablo y Belkin, Agustín (2010). Burocracia sindical: aportes para una discusión en ciernes. *Nuevo Topo*, (7), 117-124.

- Godinho Delgado, Didice (2009). *Sindicalismo latinoamericano y política de género*. Buenos Aires: Fundación Friedrich Ebert.
- Howoritz, Joel y Seibert, Sibila (1984). Ideologías sindicales y políticas estatales en la Argentina, 1930-1943. *Desarrollo Económico*, 24(94), 275-296.
- Hurtado Arroba, Edison; Paladino, Martín y Vommaro, Gabriel (2017). Las dimensiones del trabajo político: destrezas, escalas, recursos y trayectorias. *Íconos. Revista de Ciencias Sociales*, (60), 11-29.
- Hyman, Richard (1978). *El marxismo y la sociología del sindicalismo*. México: Era.
- Hyman, Richard (1981). *Relaciones industriales. Una introducción marxista*. Madrid: H. Blume Ediciones.
- Ihaddadene, Florence y Yon, Karel (2023). Quand le salariat syndical déstabilise les militant·es: le cas d'ASSO. *Salariat*, 1(2), 121-145.
- Iñigo Carrera, Nicolás (2010). La burocracia sindical: del concepto a la historia. Entrevista con Nicolás Iñigo Carrera [G. S. Ghigliani, entrevistador].
- James, Daniel (1989). Racionalización y respuesta de la clase obrera: contexto y limitaciones de la actividad gremial en la Argentina. *Desarrollo Económico*, 21(83), 321-349.
- James, Daniel (2019). *Resistencia e integración. El peronismo y la clase trabajadora argentina*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Kanter, Rosabeth Moss (1975). Women and the structure of organizations: Explorations in theory and behavior. En M. Millman y R. M. Kanter (eds.), *Another voice*. Garden City, NY: Anchor Books.
- Kanter, Rosabeth Moss (1977). *Men and Women of the Corporation*. Nueva York: Basic Books.
- Kelly, Jhon y Heery, Edmund (1994). *Working for the Union. British Trade Unions Officers*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kirton, Gill y Healy, Geraldine (2013). Stratégies en faveur de la démocratie de genre dans les syndicats. Points de vue de responsables syndicales au Royaume-Uni et aux États-Unis. *Travail, Genre et Sociétés*, 73-92.
- Köhler, Holm Detlev y Martín Artiles, Antonio (2005). Actores sociales: organizaciones sindicales y asociaciones empresariales. En H. D. Köhler y A. Martín Artiles, *Manual de sociología del trabajo y relaciones laborales*. Barcelona: Delta Publicaciones.
- Lazar, Sian (2019). *Cómo se construye un sindicalista. Vida cotidiana, militancia y afectos en el mundo sindical*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Le Quentrec, Yannick. (2014). Heurts et bonheurs des militantes: le travail syndical face au travail domestique. *Nouvelle revue de psychosociologie*, (18), 147-161.
- Lhuillier, Dominique y Meynaud, Hélène (2014). Introduction. L'actualité du travail syndical. *Nouvelle revue de psychosociologie*, (18), 7-11.
- Lipset, Seymour Martin (1993 [1959]). El proceso político en los sindicatos obreros. En S. M. Lipset, *El hombre político. Las bases sociales de la política* (pp. 315-356). México: Red Editorial Iberoamericana.
- Löbbe, Héctor (2010). Defendiendo al capital: la burocracia sindical argentina en los '70. *Nuevo Topo*, (7), 25-40.
- Mc Bride, Anne (2001). *Gender Democracy in Trade Unions*. Nueva York: Routledge.
- Murillo, María Victoria (1997). La adaptación del sindicalismo argentino a las reformas de mercado en la primera presidencia de Menem. *Desarrollo Económico*, 37(147), 419-446.
- Murillo, María Victoria (2013). Cambio y continuidad del sindicalismo en democracia. *Revista SAAP*, 7(2), 339-348.
- Murmis, Miguel y Portantiero, Juan Carlos (2018). *Estudios sobre los orígenes del peronismo*. Buenos Aires: Siglo XXI.

- Orsatti, Álvaro (2003). Modelos de participación femenina en las estructuras sindicales nacionales. Instituto Mundo del Trabajo (IMT).
- Palomino, Héctor (2000). Los sindicatos en la Argentina contemporánea. *Nueva Sociedad*, 169(4), 121-134.
- Pérez Álvarez, Gonzalo (2010). Retomando un viejo debate: bases, direcciones, sindicatos y estrategias obreras. *Nuevo Topo*, (7), 55-74.
- Poy, Lucas (2014). *Los orígenes de la clase obrera argentina. Huelgas, sociedades de resistencia y militancia política en Buenos Aires, 1888-1896*. San Martín: Imago Mundi.
- Reed, Michael (1999). Organizational Theorizing: a Historically Contested Terrain. En S. Cleg y C. Hardy (eds.), *Studying Organization. Theory and Method* (pp. 25-50). Londres: SAGE Publications.
- Rees, Teresa (1990). Gender, power and trade union democracy. En P. Fosh y E. Heery, *Trade Unions and their Members*. Londres: Palgrave Macmillan.
- Rey, María Florencia (8 de junio de 2023). El concepto de trabajo sindical. Una exploración de sus potencialidades. *IV Jornada de Estudios del Trabajo PRE-ASET "El mundo del trabajo a 40 años de democracia"*. José C. Paz.
- Rey, María Florencia (2024). El sindicato como organización. Abordajes desde una perspectiva de género. *Trabajo y Sociedad*, XXV(42), 45-66.
- Santella, Agustín (2017). El debate sobre bases contra direcciones sindicales revitalizado. *Estudios del Trabajo*, (53).
- Scott, Joan (2002). El género: una categoría útil para el análisis histórico. *Revista del Centro de Investigaciones Históricas*, 14, 9-45.
- Suriano, Juan (2001). *Anarquistas. Cultura y política libertaria en Buenos Aires, 1890-1910*. Buenos Aires: Manantial.
- Svampa, Maristella (2007). Los avatares del sindicalismo argentino. *Le Monde Diplomatique*, (91).
- Torre, Juan Carlos (1974). La democracia sindical en Argentina. *Desarrollo Económico*, 14(55), 531-543.
- Torre, Juan Carlos (1989). Interpretando (una vez más) los orígenes del peronismo. *Desarrollo Económico*, 28(112), 525-548.
- Varela, Paula (2016). El gendarme en el umbral: enfoques y debates sobre la burocracia sindical en el kirchnerismo. *Archivos*, (8), 97-118.
- Wolanski, Sandra (2015). *Construir el sindicato. Trabajo militante y generaciones activistas en el Sindicato Telefónico de Buenos Aires*. [Tesis doctoral]. Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires.

- 
1. Agradezco a Isabelle Berrebi-Hoffmann quien, con su intervención en el marco del Séminaire éphémère international "Politique du travail: comparaison Nord/Sud", ha disparado las preguntas que atraviesan este texto. También agradezco a lxs revisorxs anónimos, quienes me han permitido enriquecer el trabajo con sus comentarios y sugerencias. [↪](#)
  2. Esta división resulta útil a los fines analíticos, no obstante, no perdemos de vista que los sindicatos son a la vez organización y movimiento social (Köhler y Martín Ariles, 2005). [↪](#)
  3. Aunque, como señala Wolanski (2015), la producción académica descendió notablemente durante esta década, en parte como producto del debilitamiento del sindicalismo. [↪](#)
  4. Algunas de esas críticas son recuperadas en Ghigliani y Belkin (2010). [↪](#)
  5. En Argentina, Torre (1974) fue pionero en llevar adelante un análisis empírico de la democracia sindical en función de cuatro variables: la participación de lxs afiliadxs en las elecciones, la existencia de listas opositoras, las garantías legales de la democracia sindical y la rotación de las dirigencias. [↪](#)
  6. Cabe aclarar que, si bien la participación de las feminidades es un tópico muy abordado en los estudios sobre sindicalismo, aquí hacemos hincapié en la ausencia de dicho abordaje particularmente en los debates sobre burocracia-democracia sindical. [↪](#)
  7. En la misma línea, Britton (2000) señala que las organizaciones burocráticas son organizaciones generizadas, es decir, que son definidas y estructuradas en términos de la distinción entre masculinidad y feminidad. La autora propone como solución nuevas formas de organización no burocráticas. [↪](#)



Licencia Creative Commons - Atribución - No Comercial (by-nc)  
 se permite la generación de obras derivadas siempre que no se haga con fines comerciales.  
 Tampoco se puede utilizar la obra original con fines comerciales.  
 Esta licencia no es una licencia libre. Algunos derechos reservados.