



Grupo Temático N° 15 – Relaciones laborales, negociación colectiva y acción sindical.

Coordinadores: Damián Pierbattisti, Ricardo Spaltenberg y David Trajtemberg.

**Estrategias encontradas. Beneficios laborales y demandas institucionales
en la relación Estado-sindicatos del sector público**

Autor: Santiago Duhalde

E – mail: ds@der.unicen.edu.ar

Pertenencia institucional: CONICET / CIEP-UNICEN

INTRODUCCIÓN

La relación entre sindicalismo y política tiene décadas de estudio en Argentina, tanto desde la historiografía como desde la ciencia política y la sociología. En este marco ha sido particularmente trabajada la relación entre poder ejecutivo y entidades gremiales. Sin embargo, la mayoría de estas investigaciones se han enfocado en el sindicalismo desarrollado en el sector privado. En este sentido el gobierno aparece aquí como un tercer actor –mediador en la relación laboral–, ya sea en un modelo corporativista de resolución cupular de los conflictos del trabajo, ya sea como poder político interpelado directamente por las bases para canalizar sus demandas laborales. Así, los estudios sindicales en este país han desarrollado relativamente pocas indagaciones sobre el vínculo entre sindicatos y política en el sector público.

La relación gobierno-sindicatos en el sector público supone un vínculo en algunos puntos significativamente diferente del que encontramos en el sector privado. Para señalar sólo algunas características, podemos decir que el triple papel del gobierno como patrón, árbitro de las relaciones laborales y poder político hace de éste un empleador particular. No sólo, como se dice comúnmente, suele ser juez y parte en la relación laboral, sino que también se encuentra a menudo en tensión entre su papel como empleador y su papel como poder representante de la ciudadanía. Otra particularidad es



la proximidad espacial entre el personal del Estado y los funcionarios y, de este modo, el acceso cotidiano de estos trabajadores y sus representantes a la esfera del poder público, lo que en los hechos permite su inserción como un actor más de la política estatal. También debemos señalar el hecho de que en el sector público argentino es posible el desarrollo de competencias sindicales. Concretamente, nos referimos a la posibilidad de que más de un sindicato represente a los trabajadores de una misma actividad, lo que no ocurre en el ámbito privado. Esta particularidad suele conducir a la generación de demandas sindicales al Estado-empendedor con el fin de convertirse en el sindicato más representativo.

Teniendo en cuenta esto, es habitual en el sector estatal el desarrollo continuo de “intercambios políticos” (Pizzorno, 1973 y 1991) entre funcionarios y sindicalistas, más allá de los intercambios estrictamente laborales. Este vínculo político asentado en una relación laboral puede asumir diversas características, producto de varios factores. De allí derivan alianzas estratégicas o tácticas y relaciones hegemónicas o antagónicas. Aquí el concepto desarrollado por Korpi (1983) de “recursos de poder” permite analizar y explicar el desarrollo concreto de las interacciones que se establecen entre sindicatos y funcionarios estatales. Esos recursos son variables y la disposición de los mismos, o su ejecución, posiciona a los actores en distintos lugares según la correlación de fuerzas. A su vez, las estrategias de los actores condicionan y son condicionadas por las capacidades de acción y organización de cada uno de ellos y por las características contextuales del intercambio.

En este marco lo que nos interesa entonces es comprender el juego de intereses confluyentes y contradictorios que se da en la relación gobierno-sindicatos en el sector público y sus consecuencias para con el desarrollo de las políticas de gobierno y la configuración del mapa sindical. De este modo distinguiremos entre los intereses laborales y los intereses institucionales de los sindicatos, y analizaremos cómo ambos intervienen en el modo en que se desarrolla el vínculo entre estos actores.

Para indagar en torno a estas cuestiones, en esta oportunidad analizamos las características de la relación entre el Poder Ejecutivo de la ciudad de Azul y el principal sindicato municipal de esta localidad. Se trata de una población de 60.000 habitantes del centro de la provincia de Buenos Aires, que nos permite, por su dimensión, contemplar y controlar las principales variables que se ponen en juego en este tipo de vinculaciones.

Con el fin de examinar esta relación, efectuamos un análisis de los recursos de poder –tanto del sindicato como del Departamento Ejecutivo– y del contexto político, social y económico en el período de gobierno 2011-2015. El intercambio político entre el sindicato mayoritario y el intendente peronista de esos años comenzó incluso antes de su llegada al poder y trascendió por etapas distintas. El



desarrollo de estas etapas muestra un permanente crecimiento de la capacidad de imposición de este sindicato sobre el Ejecutivo. La alianza del primer período dio luego lugar a un intercambio desigual y a la necesidad por parte del gobierno de reconfigurar su estrategia frente al sindicato. Así es como, al final, nos topamos con estrategias encontradas entre ambos actores como modo de resguardar su propio poder.

Como maniobra metodológica para abordar estas cuestiones optamos por un estudio de caso fundado en una perspectiva cualitativa. En cuanto a las fuentes de información, recolectamos distintos tipos de datos utilizando diferentes técnicas. En primer lugar, llevamos a cabo entrevistas en profundidad a informantes clave de la realidad política y sindical de Azul. También hemos realizado entrevistas a exfuncionarios y a dirigentes y exdirigentes gremiales de los tres sindicatos que representan al personal municipal. Por otro lado, llevamos a cabo una búsqueda, selección y análisis de material periodístico local y regional. Finalmente, realizamos observación participante en locales gremiales y en algunas reparticiones del Estado municipal.

EL INTERCAMBIO POLÍTICO: ENTRE EL INTERÉS LABORAL Y EL INSTITUCIONAL

Como suele afirmar Pizzorno (1973 y 1991), el ámbito de las relaciones laborales habilita distintos tipos de intercambio, que se diferencian por los actores que intervienen y por los intereses en juego. En primer lugar podemos hablar del intercambio contractual individual que se da entre el empleado y el empleador. También encontramos intercambios colectivos anclados mayormente en la figura de la negociación colectiva, esta vez entre el sindicato y el representante patronal. Finalmente Pizzorno nos propone una lectura política del accionar sindical a través del concepto de “intercambio político”, que supone una negociación entre el sindicato y el Estado. Estos tres tipos de intercambio conviven, aunque con diferente protagonismo según los momentos y los sectores de actividad.

En el caso del intercambio individual lo que se negocia es esfuerzo (trabajo) por beneficio (remuneración), y la consecuencia de un conflicto a este nivel puede conducir tanto a la baja de la productividad como a una merma en la retribución. En cuanto a la negociación colectiva, lo que se intercambia es continuidad de la producción por condiciones previsibles de trabajo, y aquí la consecuencia de una ruptura es tanto el paro de la actividad como el desplazamiento del sindicato en la gestión de las relaciones laborales. Finalmente, en cuanto al intercambio político, el trato tiene que ver con apoyar al gobierno y propender al consenso social a cambio de beneficios laborales y otros recursos que empoderen al sindicato. La ruptura de esta negociación supondría, por un lado, la



posibilidad de desorden social por la acción sindical (a través de la no prestación de servicios públicos básicos, de la obstaculización de la circulación por la ciudad, de la intervención disruptiva en elecciones político-partidarias, etc.) y, por otro lado, la pérdida de poder por parte del sindicato.

En el caso particular de las relaciones laborales en el seno del Estado, la negociación colectiva tiende, la mayoría de las veces, a confundirse con el intercambio político, a diferencia de lo que ocurre en el ámbito privado donde esta separación es más clara y el salto entre una y otra resulta más evidente. Estas dificultades para separar ambos tipos de negociaciones en el sector público viene dada principalmente por el triple carácter del Estado, en tanto empleador, árbitro de las relaciones laborales y poder político. Así, en el ámbito de la negociación colectiva estatal los representantes paritarios por el lado de la patronal suelen ser funcionarios con capacidad de decisión política, y si no es así ellos recurrirán a puestos políticos superiores a la hora de tomar decisiones.

A su vez, además de esta característica estructural de la relación laboral en el sector público, nos encontramos con otro elemento que alimenta la recurrencia al intercambio político. Nos referimos a la proximidad espacial que de hecho suele existir entre los representantes sindicales y los funcionarios políticos dada su convivencia en las mismas dependencias del Estado. Esto posiciona a estas entidades gremiales en un lugar privilegiado de acceso al poder público. El contacto cotidiano que esta cercanía produce también favorece el desarrollo de negociaciones políticas ubicando al sindicato como un actor político más dentro de la esfera estatal. Es necesario remarcar que esta posibilidad de relación permanente con el poder político no se observa en el ámbito de la producción privada.

En Argentina se suma a esta serie de particularidades el hecho de que en el ámbito público, y no así en el privado, existe (o es susceptible de que exista) competencia sindical. Nos referimos a la coexistencia de distintas organizaciones sindicales representantes de los mismos trabajadores.¹ Esta competencia genera una dinámica de trabajo sindical particular ya que, con el fin de fortalecerse frente a las organizaciones rivales, los sindicatos procuran obtener más poder, demandándolo a uno de los principales tenedores de recursos políticos: el Estado. De este modo, en el sector público las demandas a los gobiernos por parte de los sindicatos se incrementan, como forma de desplazar a los competidores e intentar obtener el monopolio de la representación legítima. Si una entidad gremial del ámbito estatal pretende permanecer, crecer y consolidarse debe obtener poder institucional ya que a nivel laboral las concesiones que vienen desde el Estado son iguales para todos los sindicatos, mientras que la diferencia la logran a través de la obtención de beneficios institucionales.

¹ Por ejemplo, en la administración pública nacional el caso que salta a la vista es la rivalidad entre ATE y UPCN.



A su vez, obtener poder y distinguirse del resto de las organizaciones posiciona al sindicato como el actor capaz de asegurar el consenso (o el desorden) social ubicándose así como la principal organización con la que intercambiar políticamente, lo que nuevamente le permite consolidar u obtener más poder. A este tipo de demanda, que tiene que ver con la obtención de recursos para el sindicato, la denominamos “demanda institucional”, y difiere de la demanda relativa a reivindicaciones estrictamente laborales. Nos encontramos entonces con dos tipos de demandas y dos tipos de beneficios que suele negociar el sindicato del sector público con su empleador.

Sin pensar específicamente al Estado como empleador, Pizzorno señala:

El Estado tiene una serie de recursos para ofrecer a los sindicatos. Esencialmente: medidas legislativas y administrativas referidas de alguna manera al bienestar de los trabajadores (desde la previsión y seguridad social hasta las definiciones de salarios mínimos o los programas edilicios populares, etc.) [...] y “reconocimientos” de tipo individual y colectivo a quienes pertenecen a los sindicatos, y en particular a sus dirigentes (puede admitirlos en ciertas funciones de poder real o formal; puede acrecentar su prestigio haciéndolos participar directa o indirectamente en la formación de las decisiones políticas, dialogando con ellos, teniendo en cuenta las opiniones que expresen; puede delegarles el control de instituciones de previsión o similares, que comportan un notable aunque circunscrito poder financiero y organizativo, etcétera) (Pizzorno, 1973:85).

En este sentido, lo que nosotros denominamos “beneficio laboral” tiene que ver con las reivindicaciones ligadas estrictamente al trabajo, y particularmente al trabajo en determinada repartición estatal. Nos referimos no sólo a salarios y formas de contratación en general, sino también a condiciones de higiene y medioambiente, trato con las autoridades, existencia y calidad de los insumos, sobrecarga laboral, etc. Este tipo de demanda suele estar ligada a lo que Pizzorno denomina “los objetivos a corto plazo” de los sindicatos (Pizzorno, 1991: 387), aquellos intereses inmediatos de los trabajadores.

En cuanto a lo que denominamos “beneficios institucionales”, éstos tienen que ver con los recursos que el sindicato obtiene del Estado y que, en términos generales, permiten fortalecer la organización de cara a los demás sindicatos y actores políticos y sociales. Aquí nos referimos a aportes económicos a través de diferentes conceptos (como, por ejemplo, subsidios para capacitaciones y formación gremial), a la adjudicación del control de obras sociales, a la aprobación de instancias paritarias por parte del gobierno, a la habilitación de mutuales y de código de descuentos, como también a la incorporación de sindicalistas en listas electorales político-partidarias, a la cogestión del personal empleado, a los beneficios laborales para los representantes sindicales (con respecto a horas



de trabajo, remuneración, etc.), a la ubicación del sindicato como interlocutor válido y como “verdadero representante” de los trabajadores estatales, etc. Estas demandas institucionales forman parte de “los objetivos a largo plazo” de los sindicatos (Pizzorno, 1991: 387), en el sentido de que son los fundamentos que hay que construir para lograr los beneficios estrictamente laborales. Como dice el sociólogo italiano, “el poder significa, o debe significar, capacidad para obtener beneficios en el futuro” (Pizzorno, 1991: 390).

Ambos tipos de demanda conviven permanentemente, las laborales están más ligadas a las bases y las institucionales más ligadas al sindicato. Sin embargo es sólo potestad del sindicato distinguir –y en momentos priorizar estratégicamente– unas u otras, dependiendo de sus propios recursos de poder, de los recursos de los demás actores y del contexto económico, social y político del intercambio. En este sentido, el sindicato, como afirma Pizzorno (1991), posee en los hechos una gran autonomía con respecto a sus afiliados para fijar su propia estrategia como agente de mediación entre las bases y el empleador.²

EL CASO DE ESTUDIO

Como señalamos en la introducción, y partiendo del entramado conceptual presentado, ahora analizaremos lo sucedido en torno a la relación gobierno-sindicatos del sector público en la ciudad de Azul entre 2011 y 2015. Así, trataremos de dar cuenta de distintas situaciones que se suceden en relación a este vínculo y explicar sus particularidades. Mostraremos la dinámica alcanzada entre los tres sindicatos con representación municipal (principalmente el sindicato mayoritario) y el gobierno de turno, sus recursos de poder en los distintos momentos y el contexto político, económico y social en el que tuvo lugar esta relación.

Una crisis de recursos de poder: el STMA antes de 2011

En la ciudad de Azul el sector público emplea, según datos del INDEC, a aproximadamente el 25% de la PEA. Nos referimos a la suma del empleo municipal, provincial y nacional, teniendo en cuenta principalmente el sector de administración, de salud y de educación. La presencia de varias reparticiones estatales se debe, desde inicios del siglo XX, a su localización estratégica en el centro de

² De esta manera, este enfoque está diseñado para indagar principalmente en organizaciones gremiales de perfil más negociador y corporativista.



la provincia. Con 65.000 habitantes en todo el partido, en abril de 2012 el municipio se servía de 1576 empleados, mientras que Tandil, con el doble de población, empleaba en ese momento a 1219 trabajadores.

En este contexto, tres son los sindicatos que representan a los trabajadores municipales en Azul. La tasa de sindicalización en esta municipalidad es alta, en 2012 aproximadamente el 40% del personal se hallaba afiliado a algún sindicato, según la dirigente gremial azuleña Vanina Zurita. La entidad más antigua es el Sindicato de Trabajadores Municipales de Azul (STMA), constituida en 1946 durante la primera presidencia de Perón, como varios otros sindicatos municipales de la provincia de Buenos Aires. Más allá de la actuación de la Asociación Trabajadores del Estado (ATE), que a nivel municipal poseía y posee un reducido número de afiliados, el STMA fue hasta el año 2003 el único sindicato municipal de Azul.

Esta situación cambió a raíz de que en 2001 y 2002 el secretario general del STMA se encontró envuelto en una serie de graves denuncias de estafas contra sus afiliados, lo que ocasionó la oportunidad para que un grupo de adherentes y cuadros medios se separaran y constituyeran, con el apoyo del tres veces intendente Omar Duclós (1999-2011), un sindicato municipal paralelo, el Sindicato de Obreros y Empleados del Partido de Azul (SOEMPA). Las relaciones entre Omar Varela, secretario general del STMA, y Duclós no fueron buenas desde el comienzo mismo del mandato de este último. La situación de denuncias, la publicidad de las mismas y el repudio social al dirigente sindical, habilitaron al exintendente a relegar al STMA como interlocutor válido, y sustituirlo por el nuevo SOEMPA.

Esta situación ocasionó un cambio significativo a nivel de las relaciones entre las instituciones sindicales y el Ejecutivo. El STMA, que en 2002 contaba con cerca de 600 afiliados, pasó a aproximadamente 300 en 2006, producto principalmente de las desafiliaciones; mientras que el SOEMPA se transformó en el sindicato mayoritario en poco tiempo, como consecuencia del pase de afiliados y la adhesión de nuevos cotizantes. La relación entre la gestión radical de Duclós y el SOEMPA fue muy fructífera para este último. En este sentido, logró el compromiso de cesión de un predio para la creación de un centro recreativo del sindicato; se concretó la creación de una mesa paritaria para la discusión principalmente salarial que privilegiaba la participación del SOEMPA; se logró un diálogo habitual con el intendente (mientras que éste decidía no atender a Varela); y, según un empleado municipal, se favoreció la promoción categorial de los afiliados y delegados del SOEMPA por sobre los del STMA, entre otros puntos.



En este contexto el STMA se encontró sumido, hasta el año 2011, en una crisis de recursos de poder, dentro de la cual destacaba una grave dificultad económico-financiera. Los embargos a los que llevó la falta de pago de los créditos obtenidos por sus afiliados para el sindicato hicieron que se perdiera incluso su sede gremial.

Una alianza estratégica

Este panorama comienza a cambiar en 2011. En diciembre José Inza del FPV asume la intendencia de la ciudad de Azul, luego de 12 años de gobiernos radicales. En agosto de ese año gana las primarias con el 30% de los votos, venciendo en las internas del FPV con una diferencia de 15 puntos. Finalmente, en octubre gana las elecciones con el 48% de los votos.

Durante la campaña electoral, Inza obtuvo el apoyo de Cristina Kirchner y de Daniel Scioli; de todo el peronismo azuleño (del Partido Justicialista local, de los concejales peronistas, de la Cámpora-Azul, del Movimiento 26 de julio, de la Corriente Peronista Descamisados, etc.); de buena parte de la ciudadanía, que tenía intenciones de renovar el gobierno después de doce años de Omar Duclós; y de uno de los tres sindicatos municipales de la ciudad, el STMA, que pese a la crisis política que entonces atravesaba continuaba manteniendo un núcleo duro de afiliados y dirigentes que respondían fielmente a su secretario general.

El contexto de la campaña electoral en 2011 era la oportunidad de Varela y del STMA para intentar salir del letargo en el que habían caído en los años anteriores. Si bien su secretario general había sido favorecido por un intendente radical para obtener ese cargo a fines de los años 1980, su histórica identidad peronista le permitió hacerse un lugar importante dentro de los apoyos a José Inza en su campaña proselitista, posicionándose de hecho como un aliado estratégico del candidato para acceder al Ejecutivo municipal y como uno de los co-garantes de la gobernabilidad. La intención era desplazar al SOEMPA del lugar de privilegio en el que lo había posicionado el intendente anterior, y reemplazarlo como interlocutor válido del jefe comunal. Inza refrendó ese pacto y selló así una alianza de gobierno entre, en ese entonces, un flamante gobierno respaldado y un sindicato debilitado pero con posibilidades de reconfigurarse.

El principal recurso de poder con el que contaba el STMA entonces era su “recurso organizativo”, entendiéndose por esto su fuerte cohesión interna, conseguida principalmente a partir del liderazgo de su secretario general. El carácter centralista y verticalista del STMA, con la figura de



Omar Varela a la cabeza, era entonces (y siguió siendo) el capital más importante de esta entidad gremial a la hora de la negociación con el Departamento Ejecutivo. Este recurso organizativo permite en principio actuar con eficacia, tanto en las negociaciones como en el desarrollo de las acciones directas encaradas por el sindicato (Duhalde, 2016).

Los recursos económicos y movilizatorios eran escasos. Pero sí podía contar con la Federación de Sindicatos Municipales Bonaerenses (FeSiMuBo) como su único recurso aliancista. La FeSiMuBo a su vez se encontraba fortalecida luego de la ruptura con la vieja Federación de la provincia y a partir de la presencia de algunos de sus dirigentes en la legislatura bonaerense como diputados del FPV.

Nuevo escenario político y conflicto sindical

En este escenario de reposicionamiento de actores, de cambio de gobierno y de nuevas alianzas, el conflicto no tardó en llegar. A los pocos días de asumir el nuevo Ejecutivo, y en el marco de negociaciones paritarias, el SOEMPA declara una huelga por tiempo indeterminado con acampe permanente frente al palacio municipal, en demanda de un aumento salarial del 30% y denunciando violencia laboral en áreas del municipio. Además de una legítima demanda laboral –ya que en promedio a comienzos de 2012 el personal cobraba \$1700 netos mensuales–, se trataba de una presión política al jefe comunal para intentar negociar un lugar en el nuevo entramado de gobierno, otorgando gobernabilidad a cambio de recepción y aceptación de ciertas demandas institucionales.

El nuevo intendente no cedió a la presión y a nivel sindical mantuvo su alianza exclusiva con el STMA. Esto condujo a que la disputa se prolongara en el tiempo, con un consecuente desgaste de ambos contendientes. El conflicto abierto comenzó en los primeros días de enero de 2012, con la demanda concreta de aumento salarial. Ese mismo día se instalaron las carpas frente a la municipalidad, con la presencia de los dirigentes del sindicato, afiliados y familiares. Frente a esta postura la actitud del gobierno fue no acceder a la solicitud de diálogo y negociación de los sindicalistas, a menos que dejaran de lado las medidas de fuerza que consideraban como “acciones de amedrentamiento”.

De este modo el conflicto continuó entre citaciones a la sede del Ministerio de Trabajo en la ciudad y dictámenes de conciliación obligatoria. En esas instancias el Ejecutivo llegó a ofrecer un aumento salarial del 12% entre marzo y junio, para volver a negociar en junio, lo que fue rechazado por el SOEMPA. Los principales medios de comunicación locales se dividían entre aquellos que se



centraban en las necesidades de los trabajadores y quienes entendían esta situación como el producto de una acción desmedida con intereses políticos.

Una vez lo suficientemente desgastados ambos actores de la contienda, luego de dos meses de conflicto, y con el pedido explícito de varios sectores de la comunidad (comerciantes, iglesia, concejales opositores e, incluso, concejales oficialistas –lo que ya dejaba ver la independencia que tendrían los ediles con respecto al Ejecutivo–), lograron finalmente arribar a un acuerdo. La reunión tuvo lugar en el Ministerio de Trabajo bonaerense en la ciudad de La Plata, donde subscribieron un aumento salarial del 23,5% en tres cuotas a partir de marzo, y una suma fija no remunerativa por única vez de \$350. Una solución alejada de la demanda primigenia del SOEMPA, pero cercana al resto de los aumentos a municipales ese año en el centro de la provincia.

La relación entre el SOEMPA y el Departamento Ejecutivo no mejorará con el tiempo, e irá balanceándose entre, por un lado, denuncias a funcionarios y demandas de aumento salarial y, por otro, pequeños acuerdos por condiciones de trabajo (indumentaria para el personal, etc.). La recurrencia a medidas de acción directa con posterioridad a este conflicto no tendrá la fuerza suficiente como para lograr el efecto político buscado. Aquel acuerdo entre Duclós y el SOEMPA relativo a la cesión de tierras para un centro recreativo fue congelado por la gestión Inza, por lo que nunca llegó a firmarse el convenio. En aquel contexto conflictivo el STMA se mantuvo al margen. Sus dirigentes se llamaron a silencio y continuaron con las negociaciones paritarias programadas.³

Una disminución de los recursos de poder del nuevo gobierno

El gobierno de Inza, que generó esperanzas en sectores de la población que aguardaban el tan ansiado desembarco del kirchnerismo en la ciudad –con los beneficios sociales que imaginariamente ello significaba–, comenzó en poco tiempo a ser criticado, y no sólo por la oposición.

Días antes de asumir, y al dar a conocer su equipo de gobierno, Inza fue duramente interpelado por sectores del peronismo azuleño, acusado de incluir entre sus funcionarios a personas ajenas al movimiento, e incluso opuestas a su ideología política, que habían tomado posiciones contrarias al

³ Si bien desde 1996, como consecuencia de la sanción de la ley provincial n° 11757 del estatuto de municipales, no existen negociaciones paritarias a nivel local, en 2010 el Consejo Deliberante de Azul aprobó la creación del Consejo del Salario y las Relaciones Laborales mediante Ordenanza n° 2992 para la discusión paritaria, aunque como instancia no vinculante. Fue en 2011 cuando se implementó por primera vez. Esta norma, así como la ley provincial, quedaron sin efecto con la sanción de la nueva ley de empleo municipal de la provincia n° 14656 del año 2014, que insta al desarrollo de paritarias y a la firma de convenios colectivos en cada municipio.



gobierno nacional de Cristina Kirchner, por ejemplo en torno a la Resolución 125 y el conflicto con sectores agropecuarios en 2008.

En los primeros días de gobierno, el Departamento Ejecutivo no dejó de señalar, a modo de resguardo, el estado de crisis financiera con el que encontró al municipio, y lo que consideraba “un sobredimensionamiento de la planta de agentes municipales”. En diciembre de 2011, momento de traspaso del poder, la comuna empleaba a 1406 trabajadores. Sin embargo, paradójicamente y contra lo anunciado durante la campaña, el nuevo gobierno aumentó rápidamente tanto la planta de personal – con la incorporación a abril de 2012 de 122 nuevos empleados– como la planta política, que pasó de 28 a 48 funcionarios en 4 meses. Estas decisiones ocasionaron fuertes críticas, principalmente de los contribuyentes y de los partidos opositores. A esta ofensiva se sumaron las denuncias públicas de intimidaciones y aprietes presuntamente llevados a cabo por nuevos funcionarios a antiguos trabajadores municipales. Según estas acusaciones el objetivo de estas presiones era “eliminar el espíritu duclosista de la administración municipal”.

Otra de las críticas tempranas desde la oposición surgió a raíz de la suspensión del pago a proveedores del municipio. A marzo de 2012 el Ejecutivo no había realizado ninguna cancelación de esta deuda. La mayoría de estas empresas eran azuleñas y volcaban ese ingreso a la ciudad a través de la producción y el consumo. Esta falta de pago fue justificada desde el Ejecutivo denunciando nuevamente el exceso de gasto de la gestión anterior y los problemas financieros que eso acarrearía.

Por otro lado, en marzo de 2012 apareció la primera rispidez entre el Ejecutivo y los concejales del FPV (mayoría en el Consejo Deliberante). En este caso el desencuentro se dio en torno a la aprobación del presupuesto 2012. Los ediles se negaban a aprobar el mismo hasta tanto no se confirme el incremento salarial dado al personal municipal. Se trataba del respeto a la ordenanza que exige este procedimiento, pero fundamentalmente se trataba de un gesto hacia una parte importante de los trabajadores, en lucha por aumento salarial desde principios de enero.

Sin embargo esta situación de tensión entre los ediles peronistas y el jefe comunal, lejos de relajarse, se agravó fuertemente unos meses después. En octubre de 2012 el Consejo Deliberante, con mayoría del FPV, votó y aprobó una instancia de interpelación al intendente por supuestas irregularidades en el manejo del cobro de tasas municipales. Esta delicada acusación del legislativo local marcó un punto de inflexión y puso sobre el tapete la discusión sobre los apoyos al intendente. A su vez la acusación de beneficiar de forma irregular a alguien cercano al Departamento Ejecutivo en la concesión del cobro de tasas, en un contexto de crisis fiscal del Estado municipal, causó un efecto



negativo en la opinión pública. Lo mismo volvió a suceder en agosto de 2013 cuando el Consejo aprobó convocar a una segunda interpelación al jefe comunal a partir de otra serie de irregularidades, entre éstas el pago de sobresueldos.

Por si esto fuera poco, en mayo de 2013 los concejales del FPV –salvo el primer concejal del bloque– obstaculizaron la creación de un barrio de viviendas populares y de clase media, impulsado fuertemente por el mismo intendente en el marco del programa nacional PROCREAR, al no declarar la zona urbanizable. Esta autonomía de los ediles del FPV se mantendrá durante toda la gestión Inza. Se puede agregar también la desaprobación por parte del Consejo Deliberante, incluido el bloque del FPV, de las Rendiciones de Cuentas de los Ejercicios 2012 y 2015.

Otra de las situaciones que influyeron prontamente en la disminución de los recursos de poder del nuevo gobierno fue el hecho de que al poco tiempo de asumido comenzaron disputas internas entre los funcionarios políticos, circunstancia que a lo largo de su administración el intendente no supo reconducir, evidenciando cierta falta de liderazgo. Desde el comienzo el jefe comunal estableció una mesa muy chica de trabajo, podríamos hablar de tres o cuatro funcionarios a través de quienes ejercía su gobierno, mostrando cierta falta de apertura que con los años llevaría a una profundización de su debilidad política.

Como muestra de estas divisiones internas basta observar el festejo militante por el Día de la Lealtad Peronista en 2012. Éste tuvo lugar en dos sitios diferentes: un acto presidido por el intendente, junto con algunos concejales y funcionarios y organizaciones políticas agrupadas en Unidos y Organizados (en línea con el gobierno nacional), y otro encabezado por Hernán Bertellys, funcionario de Inza y contrincante en las primarias, quien ese día inauguraba el local azuleño de Peronismo sin Fronteras (alineado con el gobernador Scioli), junto con el entonces Ministro de Infraestructura bonaerense Alejandro Arlía y otros funcionarios y consejeros escolares del FPV de Azul.

A todas estas dificultades tempranas y resquebrajamientos de los recursos aliancistas del Ejecutivo, debemos sumar –como ya mencionamos– un importante déficit financiero heredado, que finalmente no supo ser absorbido y con el tiempo empeoró considerablemente. Esto trajo problemas de todo tipo, entre los más significativos la imposibilidad de pagar los sueldos de los municipales en tiempo y forma. El Partido de Azul no posee ingresos propios de importancia, como es el caso de algunos municipios vecinos como Olavarría (a través del cemento) y Tandil (con el desarrollo turístico y la producción industrial). Esta condición estructural conduce a un presupuesto comunal escaso, del cual cerca del 70% se destina únicamente al pago de personal, quedando de este modo reducidas las



maniobras de acción pública del Ejecutivo, económicamente dependiente de los gobiernos provincial y nacional.

El intercambio político entre el STMA y el Ejecutivo

Los primeros contactos formales que se dieron entre el Departamento Ejecutivo y el STMA desde la asunción del nuevo gobierno, fueron en los primeros meses de 2012 en el marco de las negociaciones paritarias en las que también participó ATE, y que se desarrollaron con normalidad. A fines de febrero el STMA firmó el acta de acuerdo por la oferta salarial realizada por el Ejecutivo. ATE quedó disconforme con la propuesta del municipio y firmó en disidencia. Con el SOEMPA arribarían a este acuerdo en la ciudad de La Plata unos días después, lo que daría fin al ya mencionado conflicto. Luego, en abril, se llevó a cabo una reunión también formal en el despacho del intendente entre éste, algunos funcionarios y dirigentes de la FeSiMuBo y del STMA. Allí, además de la presentación de la Federación, el secretario general del sindicato planteó dos temas legales (relativos a afiliados al sindicato) pidiendo que sean resueltos por el Ejecutivo.

Sin embargo, y como todo parece suponer, para entonces ya habían tenido lugar reuniones informales entre ambos actores. En agosto de 2013 saldría a la luz un decreto de febrero de 2012 donde el Ejecutivo otorgaba la máxima categoría del escalafón municipal al secretario general del STMA Omar Varela, sin ser evaluado por la Junta de Ascensos y Calificaciones, más una bonificación por función del 50% de su sueldo, aunque desde hacía años se encontraba con licencia gremial. De este modo se dejaba sin efecto un decreto firmado en 2001 por el entonces intendente Omar Duclós, que quitaba a Varela la Categoría I bajo el argumento de haber sido obtenida de manera irregular en 1998 sin pasar por la mencionada Junta.

Por el lado del STMA, la primera exposición pública a favor de Inza se dio en el contexto de la ya mencionada denuncia que realizó la oposición, en octubre de 2012, por irregularidades en una licitación para el cobro de tasas municipales vencidas. En ese marco, Omar Varela y varios integrantes del sindicato coparon la sesión del Consejo Deliberante donde se realizaba la interpelación al Intendente. Con cánticos, bombos e insultos dificultaron el normal desarrollo de la reunión, lo que enrareció la jornada en un claro respaldo al Ejecutivo. También se encontraban apoyándolo en el recinto la mayoría de sus funcionarios y organizaciones kirchneristas locales. La decisión de la mayoría de los concejales del FPV de habilitar la interpelación ocasionó la reacción de Omar Varela en el recinto del Consejo, quien en voz alta tildó de “traidores” a dichos ediles.



Nuevo conflicto: ganadores y perdedores

A los pocos días de trascurrir la interpelación, con un saldo político poco favorable –a pesar del apoyo *in situ* del STMA y de militantes kirchneristas–, el Intendente, con la intención de salir rápidamente de la crisis política, convocó a los sindicatos a la Junta de Calificación y Ascensos. En ese marco les presentó una lista de trabajadores en condiciones de pasar a planta permanente y de ascender de categoría. También llamó al Consejo del Salario para discutir la pauta salarial de 2013. Sin embargo, la concreción de estas reuniones se postergó repetidas veces y consiguió la movilización del SOEMPA reclamando por las mismas.

Luego, en la primera reunión del Consejo del Salario, el 28 de noviembre de 2012, no se hizo presente ningún funcionario del área económica (lo hicieron del departamento de recursos humanos y de gobierno) y, de hecho, el Ejecutivo no realizó ninguna oferta. Esto generó malestar en los tres sindicatos y acordaron un cuarto intermedio para volver a reunirse con propuestas concretas. Pero esa segunda reunión se demoró tres semanas –con desplantes de por medio–, lo que consiguió la movilización por separado del SOEMPA y del STMA, y el reclamo público de ATE. A su vez, sin haber cerrado aún las negociaciones, en diciembre fue elevado al Consejo Deliberante el Presupuesto 2013 para su aprobación.

Esta dilación del Ejecutivo hizo crecer el malestar sindical. Pero, a su vez, por sobre las representaciones gremiales se estaba gestando entonces una organización autoconvocada de trabajadores del hospital municipal, pidiendo por aumento salarial y por ascensos y recategorizaciones. Según cuentan dos de los empleados del nosocomio involucrados en el conflicto, comenzaron a autoorganizarse teniendo en cuenta la demora en la propuesta salarial. A los pocos días ya sumaban cerca de 60 trabajadores, y llegaron a ser más de 100 de un total de cerca de 400 empleados en dicho hospital.

Hay que destacar que este nosocomio ocupa, en términos de Womack (2007), una “posición estratégica” en el ámbito público comunal, por las implicancias sociales del cese de actividades y la consecuente efectividad de las acciones directas que tienen lugar allí: se trata del único hospital público para mayores de la ciudad, es el efector más importante de la región sanitaria IX y recibe a un número importante de pacientes de localidades vecinas. A su vez, en ese momento empleaba a casi un tercio del total del personal municipal.



En ese contexto, los autoconvocados decidieron en asamblea llevar a cabo un paro de actividades a partir del 11 de diciembre, que con algunos impases se extendió hasta la finalización del conflicto el 2 de enero, luego de haber tomado el palacio municipal por más de diez horas en búsqueda de una respuesta aceptable del Ejecutivo. En el transcurso de esos 21 días de conflicto fueron varias las movilizaciones a la municipalidad, y en ese contexto de acciones directas los trabajadores decidieron convocar a todos los gremios del sector para darle un marco legal a la protesta. Sólo ATE y el STMA acompañaron sus acciones. Los autoconvocados ya habían formado una comisión de trabajo y elevado un petitorio al Departamento Ejecutivo. Estos dos sindicatos representaron al personal hospitalario en el Consejo del Salario y en las conciliaciones obligatorias aunque, según representantes de ATE, los dirigentes del STMA hicieron lo posible por desalentar la protesta.

Finalmente el conflicto concluyó en medio de un manejo desorganizado por parte del Departamento Ejecutivo. El 27 de diciembre los funcionarios paritarios ofrecieron un monto y una modalidad de pago que fue aceptada, pero al día siguiente el secretario de gobierno la desmintió, lo que ocasionó que los municipales reaccionaran ocupando el día 29 el recinto del Consejo Deliberante y el 2 de enero el palacio municipal, insultaran a los funcionarios y obligaran al mismo intendente a dejar el palacio comunal por la puerta trasera. Posteriormente, ese mismo día se firmó el acuerdo definitivo entre ATE, el STMA y el Ejecutivo. El SOEMPA se había retirado de la negociación y no formó parte de las últimas reuniones paritarias. Luego comunicó formalmente el rechazo al aumento acordado. Una posible explicación de esta decisión del SOEMPA es que de ese modo evitaba convalidar las negociaciones con un Ejecutivo que los expulsaba de la alianza de gobierno, pero también puede haber sido a raíz de internas que trascendieron entre sus dirigentes.

En conclusión, el acuerdo salarial fue similar al obtenido en los municipios vecinos: un aumento del 26,5% en dos tramos, un 15% desde enero y un 10% desde julio. En términos políticos, la contienda dejó como ganadores a los sindicatos firmantes y a los trabajadores del hospital, mientras que los más afectados fueron el Ejecutivo comunal y el SOEMPA.

La nueva estrategia del Ejecutivo: los beneficios laborales

Luego del fuerte conflicto paritario de fines de 2012 y comienzos de 2013, el Ejecutivo decidió encarar de otro modo el vínculo con los sindicatos municipales. El objetivo fue estabilizar las relaciones y evitar las interrupciones sociales y laboral-administrativas que se sucedieron desde comienzos de la gestión. En este sentido, y luego de haber cerrado el acuerdo paritario, el jefe comunal



tomó la iniciativa –algo poco practicado en relación con los sindicatos– y convocó a dos de ellos (el STMA y el SOEMPA) para iniciar las reuniones de la Junta de Ascensos y Calificaciones. El Ejecutivo no citó a ATE a estas reuniones, que se llevaron a cabo entre enero y marzo de 2013, argumentando que esta asociación no contaba con la personería local ni con los afiliados suficientes para poder participar de esa instancia según la normativa vigente, lo que en los hechos benefició a los otros sindicatos y al Ejecutivo a la hora de la negociación. En total se sucedieron cinco reuniones en las que se evaluaron la mayoría de las áreas del municipio.

También, como un gesto a los trabajadores y a toda la comunidad, a comienzos de 2013 el Departamento Ejecutivo promovió el ascenso automático de todo el personal municipal que se encontraba a tres años de su jubilación. De esta forma se aseguraba el máximo haber jubilatorio posible para estos empleados.

A su vez, un par de meses después, a principios de mayo de 2013, y luego de haber acordado conjuntamente las promociones y recategorizaciones, el Ejecutivo toma nuevamente la iniciativa y convoca a los tres sindicatos. Los funcionarios los citan para comunicarles el avance en la compra de indumentaria de trabajo para todo el personal municipal (histórica demanda, principalmente del SOEMPA) y aparatología para el hospital, e informar el arreglo y compra de vehículos y maquinaria para mejorar la seguridad de los empleados. Esta reunión, impulsada por el Ejecutivo, fue nuevamente un gesto de acercamiento y de diálogo hacia los sindicatos en el contexto de un año electoral, con la intención de evitar los conflictos que se venían sucediendo. Pero la respuesta del STMA y del SOEMPA fue su ausencia. Sólo ATE acudió a la reunión. Este desencuentro continuó y tiene su explicación. Ya veremos por qué aquellos sindicatos rechazaron esta instancia de diálogo y llevaron a cabo otra estrategia.

La estrategia sindical: por los beneficios institucionales

Un par de meses después de la convocatoria a dicha reunión, continuaba la posición intransigente de los sindicatos mayoritarios, que no querían dar el brazo a torcer y –sabiendo de la debilidad del gobierno– llevaban a cabo medidas de acción y solicitaban silenciosamente reuniones privadas. Se trataba de una seguidilla de desencuentros debido a las estrategias encontradas entre el Ejecutivo, que procuraba atender las reivindicaciones estrictamente laborales, y los sindicatos, que insistían con obtener beneficios institucionales.



En agosto de 2013 el SOEMPA denuncia penalmente por conductas ilegítimas a funcionarios públicos, por el otorgamiento de horas extras y sobresueldos en cantidades desproporcionadas. Pero fundamentalmente denuncia que estas horas extras van dirigidas a funcionarios de la gestión. A su vez, en septiembre el SOEMPA pidió al Consejo Deliberante que, en el marco de la segunda interpelación al Intendente, se incorpore como tema la violencia laboral contra empleados municipales por parte de funcionarios, señalando más de 20 casos. Además el sindicato había realizado en los meses anteriores dos denuncias penales contra un funcionario por violencia laboral contra empleados municipales.

Por otro lado, en la segunda interpelación el STMA dio ya un apoyo más solapado a Inza. Sólo algunos integrantes del mismo se encontraban, como militantes peronistas, respaldando fuera del Palacio Municipal al intendente interpelado. Finalmente, el comienzo de la ruptura de esta alianza se da en las negociaciones paritarias a fines de 2013, donde Varela se opone fuertemente a los planteos de los secretarios Bolpe y Spitale (el ala política de la gestión) e indirectamente comienza a alejarse del intendente Inza.

BÚSQUEDA DE NEGOCIACIÓN PRIVADA Y NEGATIVA DEL EJECUTIVO

Volviendo al inicio de esta disputa, ¿por qué los sindicatos mayoritarios no acudieron a las reuniones de diálogo de mayo de 2013, entre otras, impulsadas por el Ejecutivo y en cambio desplegaron esta serie de presiones?

En los casos de pluralidad sindical, los intercambios políticos no suelen desarrollarse en mesas formales de diálogo, ya que éstas incluyen a los demás sindicatos, como es el caso de los municipales azuleños. De esta forma, la negociación privada bilateral se torna imprescindible si se quiere lograr una ventaja institucional sobre los sindicatos competidores. Para esto existen las reuniones y encuentros informales, en oficinas, en pasillos, así como las comunicaciones telefónicas. De este modo, los sindicatos que decidieron no asistir pretendían un acceso privado y bilateral con el gobierno para una negociación política.⁴

La explicación de este desplante es que, a pesar de que desde los inicios de la gestión Inza ambos sindicatos (principalmente SOEMPA) venían reclamando diálogo al Ejecutivo, no deseaban únicamente ser recibidos de manera formal en mesas plurales, algo que el gobierno estaba intentando lograr para mantener la negociación en el plano laboral. Necesitan de los diálogos privados, dejando

⁴ ATE, por su tamaño y peso político, no ingresaba a este plano de intercambio con el Ejecutivo comunal.



las instancias formales y plurales como espacios de ratificación de acuerdos informales previos, o en algunos casos utilizar la instancia formal como una devolución de beneficios en el contexto del intercambio: por ejemplo, una medida de carácter público formal (determinado porcentaje de aumento salarial) por otra de carácter privado (intervenir en la selección de nuevo personal u obtener el ascenso categorial de un dirigente).

Ahora bien, el Ejecutivo no va a querer desprenderse fácilmente de sus recursos de poder. La afirmación de que el Ejecutivo prefiere otorgar beneficios laborales a los trabajadores más que beneficios institucionales a los sindicatos no es una ley de hierro, pero tiene sus razones. Es cierto que desde el punto de vista de los recursos financieros las demandas laborales son más costosas para el Ejecutivo, pero llegan a más beneficiarios y es una acción publicable, con el rédito político que conlleva, por ejemplo, un aumento salarial. Frente a esto lo que queda es favorecer privadamente a unos pocos, a lo que se suma que otorgar pequeñas cuotas de poder también es desgastar el poder propio y perder control sobre determinadas situaciones. A su vez hay que evaluar los riesgos de optar por los recursos institucionales en un contexto de pluralidad sindical donde los demás sindicatos pueden denunciar maniobras ocultas y connivencia.

Es cierto que hay empleadores que prefieren negociar beneficios institucionales para el sindicato antes que otorgar beneficios laborales. Se da principalmente en casos donde el sindicato es único en la actividad y las bases están controladas. Pero hay también empleadores que prefieren priorizar los beneficios laborales, especialmente en circunstancias en las que son varios los sindicatos de la actividad a los que habría que contentar y que compiten entre sí. Además se suma, obviamente, el contexto del intercambio: los recursos de poder del empleador y de las organizaciones gremiales. Un Ejecutivo debilitado políticamente tratará de no ceder más poder a los sindicatos y de contentar directamente a las bases.

FORZAR EL INTERCAMBIO POLÍTICO (Y SUS RIESGOS)

¿Cómo forzar entonces un intercambio político para obtener recursos institucionales? Los sindicatos deben desarrollar una demanda agregada de tipo laboral que permita articular empleados y lugares de trabajo con el objetivo de presionar a las autoridades comunales. De este modo, los reclamos gremiales, apoyados por la movilización de los trabajadores, sirven como estrategia de la dirigencia sindical para exigir negociaciones políticas. Si los trabajadores efectivamente acompañan al sindicato,



éste irá aumentando la presión, lo que perjudica al Ejecutivo a nivel social. Así, el gobierno se ve obligado a negociar.

Pero este momento es delicado para la cúpula sindical, ya que en las exigencias debe equilibrar sus demandas institucionales y las demandas laborales de los trabajadores, si es que no quiere perder el apoyo de estos últimos. Negociar más beneficios propios que para los trabajadores puede llevar a la cúpula sindical a perder el apoyo de las bases necesario precisamente para exigir los beneficios institucionales. Como los dirigentes son los que negocian con las dos partes (con los trabajadores y con el empleador) su tarea es, por un lado, evaluar la fuerza de la demanda laboral y, por otro, los límites que impone el Ejecutivo. De esta manera se trata, de algún modo, de disminuir o estabilizar las expectativas de los trabajadores –sin que esto genere malestar– y aumentar la cantidad de recursos brindados por el empleador, por ejemplo, con nuevas presiones y amenazas. La distancia que se genera entre ambas partes se transforma en el espacio que gana el sindicato para introducir sus demandas e intentar obtener beneficios institucionales.

CONCLUSIÓN: ESTRATEGIAS ENCONTRADAS

En un contexto político adverso para el gobierno, como el que hemos mostrado, la estrategia del Ejecutivo a partir de mediados de 2013 tuvo que ver con intentar llevar las demandas sindicales al plano estrictamente laboral. Es decir, responder a reivindicaciones particulares, en áreas y lugares de trabajo determinados, y a específicos sectores del personal. De ese modo se trataba de evitar la agregación de demandas, que es la que suelen promover los sindicatos para forzar la negociación política con el empleador. Concretamente, la estrategia del jefe comunal fue ir por el lado del “intercambio laboral” (ropa de trabajo, seguridad, higiene, etc.) para evitar el intercambio político que promovían los sindicatos.

Así, la intención del gobierno de Inza en ese marco desfavorable fue adelantarse y evitar los planteos políticos de los sindicatos; planteos que se vuelven posibles gracias a acciones como los paros hospitalarios, las movilizaciones por el radio céntrico, los acampes frente al palacio municipal, etc., que generan malestar social y ponen en entredicho la capacidad de gobierno. Con gestos concretos y avances en beneficios laborales, el gobierno procuraba mantener la relación con los sindicatos en el plano estrictamente gremial, evitando las consecuencias políticas de cierto accionar sindical. Priorizaba así la relación empleado-empleador, intentando desdibujar su lugar de privilegio como poder público.



De este modo, y desde el punto de vista del gobierno, los problemas surgían (o se agravaban) cuando los sindicatos pasaban al nivel político y confrontaban de manera tal que irrumpían el orden social. Esto generalmente perjudica al Ejecutivo, ya no como empleador sino como gobernador o administrador de la comuna de cara a la ciudadanía.

Nos encontramos, en definitiva, con una pelea por definir el terreno de la relación Estado-sindicatos del sector público. El gobierno deseaba limitar este vínculo al nivel laboral, ya que allí podía tener un mayor control de las diversas situaciones particulares –sumado a que los impactos del descontento están limitados al lugar de trabajo–, mientras que los sindicatos, en su afán de obtener beneficios institucionales propios, procuraban –generando malestar social– saltar al nivel de la confrontación política, ya que sólo el Estado en tanto poder público puede otorgar beneficios de ese tipo.

Estas estrategias encontradas entre los sindicatos y el Ejecutivo llevaron a tensiones y conflictos frecuentes hasta el final del mandato comunal en 2015. Tanto para no declinar, como para crecer y consolidarse –tales los objetivos institucionales del SOEMPA y del STMA respectivamente–, estos sindicatos necesitaban llevar la relación laboral al plano político, mientras que el jefe comunal necesitaba, para evitar una mayor debilidad, que la relación se limite al terreno gremial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- DUHALDE, Santiago (2016) “El recurso organizativo como base de la acción sindical. Una aproximación a su estudio”, *Estudios del Trabajo*, N° 49/50.
- KORPI, Walter (1983) *The democratic class struggle*, Londres, Routledge & Kegan Paul.
- PIZZORNO, Alessandro (1973) “Los sindicatos y la acción política”, en AAVV, *Economía y política en la acción sindical*, Córdoba, Cuadernos de Pasado y Presente.
- PIZZORNO, Alessandro (1991) “Intercambio político e identidad colectiva en el conflicto laboral”, en Crouch, Colin y Pizzorno, Alessandro (comps.) *El resurgimiento del conflicto de clases en Europa Occidental a partir de 1968, Vol. II*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- WOMACK, John (2007) *Posición estratégica y fuerza obrera*, Ciudad de México, Fondo de Cultura Económica.