

**Grupo 6: Relaciones laborales, negociación colectiva y acción sindical**  
Coordinación: Héctor Palomino - hpalomino@trabajo.gov.ar

**La construcción del liderazgo sindical y su importancia como factor organizativo.**

**Ana Drolas**  
CONICET / CEIL-PIETTE / UBA.  
mdrolas@ceil-piette.gov.ar

**1. Introducción.**

El liderazgo es un tema que ha preocupado a los teóricos clásicos de la política desde Platón a Weber, pasando por Maquiavello y Aristóteles. Desde las preocupaciones acerca de quién debe mandar y cómo, las miradas más atentas al uso pragmático de los recursos de poder y los abordajes más modernos que buscan las fuentes de legitimidad de la autoridad, la forma de construcción y ejercicio del liderazgo ha sido un eje indiscutible de las ciencias sociales en general y de la ciencia política. Sin embargo no existen muchos estudios sistemáticos acerca del ejercicio del liderazgo en el ámbito de las relaciones sindicales, a pesar de la importancia social, política y económica que reviste este actor y sus estrategias de acción.

Si bien esta ponencia no pretende saldar esta deuda, sí intenta abrir el panorama. En este sentido se plantean dos frentes de escritura. Por un lado, dar cuenta de la idea de liderazgo y, por el otro, intentar encontrarle un anclaje más preciso para su estudio en las manifestaciones en el campo de la acción sindical, especialmente en el nivel de los delegados de base. Vale la pena aclarar que la preocupación que guía la escritura de esta ponencia constituye una primera exploración para la comprensión de una problemática más amplia acerca de las formas de la política en los espacios de trabajo; esto es, acerca del rol de los delegados de base y sus actividades tanto locales como institucionales.

**2. Sobre la idea de liderazgo.**

Al momento de hablar de liderazgo, casi instantáneamente surgen una serie de conceptos tales como carisma, caudillismo, paternalismo, mesianismo que adquieren, si nos descuidamos, un carácter casi explicativo del fenómeno. Estas expresiones vienen empapadas de una particular concepción e interpretación de los procesos sociales: nos hablan de la existencia de grandes

hombres que hacen girar la rueda de la historia; de caudillos que cargan sobre sus espaldas la responsabilidad de motorizar y vehiculizar procesos transformadores; de profetas que se erigen en modelo de los pueblos que representan. No hace falta más que echar una mirada a los libros escolares de historia para dar cuenta que en ellos, más que procesos sociohistóricos, encontramos nombres propios y hombres con talentos especiales.

En lo que respecta al campo de las ciencias sociales, el recurso a las biografías de personajes con resonancia pública ha llenado los espacios vacíos de los estudios sobre liderazgo y ha conformado una engrosada literatura de discusiones metodológicas (Knowles, 2007) en torno al método biográfico. Es en este sentido que el concepto de liderazgo parece estar asociado a un tipo de vínculo unidireccional en el cual el emergente (la persona con título de líder) es considerado factor explicativo de aciertos y fracasos.

Más allá de los diferentes modelos teóricos de interpretación y explicación del fenómeno (teorías situacionales, teorías de la interacción y el aprendizaje social, teorías de procesos interactivos, etc.) el liderazgo es claramente una relación, un proceso de interacción; un constructo social que solo puede ser constituido como tal en la medida en que, en palabras de Gramsci, *“se haya iniciado la concreción de una voluntad colectiva reconocida y afirmada en la acción”* (1993 [1949]: 67). De aquí la importancia de ponderar, al momento de hablar de liderazgo, el tipo de institución en la cual se establece la relación de liderazgo y junto con esto, los objetivos que ella persigue. No será igual entonces el proceso de construcción de liderazgo en un partido político, en un movimiento de base territorial o en un sindicato y, dentro de este último, en los diferentes niveles de intervención y acción. La comprensión de esto último es lo que nos permitirá también comprender la dinámica interna de este tipo de instituciones.

En referencia al liderazgo sindical no existen muchos estudios sistemáticos. En el ámbito académico nacional, más allá del trabajo de Rubén Zorrilla (1974) en el que realiza una descripción de las diferentes elites sindicales argentinas, el de Calello y Parcero (1984) en el que se reconstruye la etapa previa al golpe de Estado de 1955 a través de varios testimonios de líderes sindicales, de la exhaustiva investigación de Marta Roldán (1979) dedicado al estudio del Sindicato Luz y Fuerza de Córdoba y de su principal dirigente, Agustín Tosco, y de algunas biografías de sindicalistas “célebres”, no existen trabajos ni investigaciones en este sentido.

En el escenario académico norteamericano el panorama no es tan otro. Es desde los años 40 y 50 que comienza a vislumbrarse cierto interés por el tema centrando sus preocupaciones en las características y rasgos personales del líder (Wright Mills y Atkinson, 1944; Sayles y Strauss,

1953) o en su transcurso vocacional (MacDonald, 1959). En Gran Bretaña los estudios acerca del liderazgo sindical han hecho foco especialmente en diversas personalidades, produciendo documentos de tipo biográfico acerca de algún líder sindical preponderante (Allen, 1957). Otros autores han realizado esfuerzos por crear tipologías de liderazgo sindical (McBride, 1986) con la finalidad de realizar estudios empíricos en diferentes sindicatos (Kelly y Heery, 1994). Más allá de estos ejemplos, también es difícil encontrar trabajos que insistan en las particularidades que implica el liderazgo en la escena sindical y que nos ayuden a responder la pregunta acerca de la manera en que se construye liderazgo en esta especial institución social.

### **3. La construcción del liderazgo sindical.**

Hablar de sindicatos es hablar de instituciones complejas en sus estructuras y en sus dinámicas. Esto es, si lo que nos interesa es adentrarnos en el análisis de su vida interna, los sindicatos no son pensables como unidades homogéneas y monolíticas sin contradicciones. Su estructuración dual proporciona todo un campo de problemas en los que es necesario adentrarnos para comprender su funcionamiento, su supervivencia y sus acciones.

Con estructuración dual queremos aludir al hecho de que el sindicato es al mismo tiempo una cristalización institucional centralizada y una forma organizativa descentralizada. Esto es, la organización vertical que ha generado históricamente en su dinámica social y política y en su fuerte vinculación con el Estado, coexiste con (sin entrar aquí en el debate acerca de su autonomía) la presencia de sistemas de representación en los lugares de trabajo de los que los delegados y las comisiones internas constituyen su centro. Así, en su ordenamiento interno conviven relaciones inmediatas y cotidianamente instituidas como tales y relaciones más jerarquizadas, burocratizadas y mediatas.

En este sentido, el sindicato despliega sus actividades en diversos espacios que significan también diversos niveles de construcción política y diferentes formas de manifestarse la constitución del liderazgo con funciones y objetivos diferenciados. El nivel de la institucionalidad de cara no sólo a los trabajadores que representa sino también a la sociedad y su sentido común y al Estado que legitima su existencia y accionar; y el nivel del espacio de trabajo, como lugar y tiempo en el que se producen vínculos específicos, en el que lo central es la actividad cotidiana de los delegados de base y las comisiones internas.

Este último espacio constituye un campo de interacción “cara a cara” en el que se constituyen alianzas, solidaridades, simpatías y, tal vez, formas de la identidad capaces de componer, de las

voces heterogéneas, un coro relativamente homogéneo. Es un nivel con una temporalidad distinta; con una cadencia particular relacionada con el ejercicio del trabajo, con la realización de una tarea específica y todo lo que ella implica en cuanto, entre otras cosas, a la posición en la grilla de clasificaciones, al tiempo de trabajo y sus horarios, a la relación con empleadores y compañeros. Y esta es justamente la clave de la actividad sindical en los espacios de trabajo: la construcción de un todo organizado de lo considerado desorganizado; la construcción de una sensación de homogeneidad ahí donde todo es heterogéneo. De ahí la tarea del delegado de sostener, con su posición de liderazgo, la organicidad sindical por un lado y los niveles de participación sindical en los lugares de trabajo, por el otro.

Teniendo en cuenta esto, ¿sobre qué se asienta la necesidad de construcción de liderazgos fuertes de representación?, ¿será que cada uno de estos niveles responden a urgencias diferentes (la eficacia organizativa para asegurar la supervivencia y un supuesto solidario de implicancias colectivas) y por lo tanto a otras maneras de canalizar esa necesidad? El sindicato, ¿es solo una instancia articuladora de factores de poder o se trata también de la expresión *local* de una lógica particular de agregación de intereses?

Dando cuenta de estas distinciones internas aparece revalorizada la figura ya mencionada del delegado de base como engranaje central de articulación política. El rol de delegado es indiscutiblemente un rol de liderazgo. Un trabajo silencioso y cotidiano que hace las veces del cemento que fragua, aunque sea, la posibilidad de la actividad sindical. De hecho, y creemos que no nos equivocamos, fue este trabajo el que mantuvo con vida a las organizaciones sindicales en los momentos de fuerte retroceso de su capacidad de conflicto abierto. Fue este trabajo el que, más allá de la visibilidad pública, sostuvo en los lugares de trabajo la organicidad de los gremios en algunos casos y la posibilidad actual para su revitalización en otros.

Ahora bien, ¿qué tipo de liderazgo construyen los delegados sindicales desde su capacidad de influenciar en la vida cotidiana (Bailey, 1971)? Decimos más arriba que el liderazgo lejos de ser pensado como manifestación heroica de hombres con talento, debe ser analizado como un vínculo. Especialmente pensando en los delegados de base, este vínculo puede ser mejor analizado a la luz del concepto de *mediación* (Cowan Ros, 2008) como relación de intercambio creadora de vínculos de reciprocidad y dominación, y generadora de una “comunidad moral” (Berger, 2009: 87). Aquí la idea de comunidad no es azarosa en la medida que comunidad es aquel grupo de personas que, a través de la búsqueda de particularismos, se construyen a sí mismos como tal en alianza o disputa con otros.

El delegado de base asume el rol de mediador entre los trabajadores y la estructura de autoridad (Kuschnir, 2005) que significa, por un lado, la institucionalidad sindical y, por el otro, el lugar de trabajo y sus directores. En este sentido no solo asume una función de intercambio con los trabajadores (un vínculo transaccional) sino también de articulación entre diferentes “mundos”, construyendo representaciones de esos mundos que pretende articular (Cowan Ros, 2008) y de los puentes y redes que pretende tejer.

Esta función de “constructor de puentes” entendida como actividad política enclavada en la vida cotidiana, tiene un trasfondo podemos decir, perceptivo, asociado a la idea de reputación (Bailey, 1971). “La reputación de una persona consiste en las opiniones que otras personas tienen acerca de ella. No es una cualidad que esa persona posea” (Berger, 2009: 87). Esta percepción que un grupo tiene de una persona es lo que termina por generar las condiciones de posibilidad para que se constituya una relación de liderazgo en la cual se establece un vínculo ambiguo entre un mediador y una comunidad constituida como tal.

¿Cómo se construye ese liderazgo, ese vínculo de mediación? Teniendo en cuenta varias investigaciones sobre la actividad sindical en los lugares de trabajo realizadas por miembros del CEIL-PIETTE (Varela, 2009; Montes Cató y Ventrici, 2007; Drolas 2005), podemos pensar al menos dos maneras de constitución del liderazgo sindical en el nivel de los delegados de base. La primera y quizás más obvia es a partir del estímulo de la dirigencia del sindicato: la selección y el estímulo por parte de líderes dirigenciales. La segunda es la construcción de liderazgo que tiene como disparador alguna situación de crisis. Sin mencionar el sustrato ideológico innegable de cualquier proceso de construcción de liderazgo. Sustrato que puede ser asumido o no pero que necesariamente se encuentra presente en cualquier manifestación política. En cualquier caso es el trabajo de campo el que podrá decirnos en que medida y cómo esta dimensión juega un rol en estos procesos.

### **3.1. La crisis como punto de inflexión.**

No es una originalidad decir que las crisis constituyen momentos extraordinarios para la generación de acontecimientos. Un acontecimiento es algo que irrumpe; es una fuerza que, más allá de los resultados últimos, obliga al posicionamiento. Podemos decir que constituye un momento potencialmente creativo. Un acontecimiento puede estar disparado por una crisis causada por el despido de un compañero, por desavenencias con el sindicato, por el pago de horas extra.

La construcción del liderazgo en este caso, toma como referencia para la acción los problemas surgidos en el espacio de trabajo, sin evaluarse necesariamente su congruencia con el sindicato y sus estrategias más generales, aunque no necesariamente implique una ruptura con el mismo. Aquí el grupo de trabajo tiene un peso específico a la hora de evaluar cursos de acción y estrategias gremiales. Hay especialmente dos casos que merecen la pena ser mencionados.

El primero corresponde al sector del neumático<sup>1</sup> y se trata de una experiencia surgida a la luz de una lucha salarial que culminó en la renovación de la comisión interna de la empresa y la construcción de nuevos liderazgos. Es una crisis abierta que construye una oposición tanto a la empresa como a la seccional regional del sindicato como al sindicato nacional mismo y su conducción.

Luego de varios meses de disconformidad con las negociaciones salariales de la seccional regional, conforme a los mandatos del sindicato, y ante la negativa de la empresa de otorgar el aumento salarial exigido, se declara un paro y la fábrica comienza a transformarse en una gran asamblea. Los que motorizan el conflicto no son los de siempre: “(...) la fábrica quedó suspendida durante 5 días, sin dirección pero en manos de los obreros. Los obreros no respondían a la gerencia, pero tampoco a los delegados. Y en cada sector de cada turno, algunos obreros hablarán más que otros, propondrán más que otros, organizarán más que otros” haciéndole a la dirección del gremio que intentaba levantar el paro, la siguiente pregunta “¿quién es el gremio, son ustedes o somos todos nosotros?” (Varela, 2009: 63).

A partir de este conflicto que se reveló múltiple, comienza a consolidarse una nueva dirección gremial, no sólo en la fábrica sino también en la seccional y comienzan a aparecer, a partir de la acción, nuevos líderes capaces de ordenar lo desordenado. Del conflicto salarial se salta a la exigencia de elecciones para el cuerpo de delegados destituido por el voto de los trabajadores de la fábrica y de ahí, con varias piezas perdidas en el camino por retiros inducidos por la empresa, la conformación de una nueva lista interna del sindicato. La reputación y el prestigio ganado en el conflicto salarial por algunos trabajadores (todos ellos muy jóvenes) tienen sus frutos: el triunfo en las elecciones (10 de 14 delegados son para la nueva agrupación) y la conquista de un espacio político dentro del sindicato (Varela, 2009).

---

<sup>1</sup> Los párrafos que siguen relatan un proceso político gremial en una fábrica de neumáticos de zona norte. Estos hechos y su exhaustivo análisis pueden ser consultados en la tesis de doctorado de Paula Varela, cuyos datos se encuentran en la bibliografía de este trabajo.

El otro caso<sup>2</sup> es el del sector de transporte subterráneo de Capital Federal. En este caso también surge, aunque de manera mucho más directa y pública teniendo en cuenta la relevancia adquirida en los medios de comunicación, una contrastante situación entre los lugares de trabajo en relación a la presencia sindical y las prácticas de reproducción de la representación llevada adelante por los sindicatos (Montes Cató y Ventrici, 2008).

El disparador para la constitución de nuevos liderazgos fue el despido injustificado de un compañero conductor. Pero más allá de este punto de inicio, la historia misma del sindicato y de las actividades que pretende representar, constituye también la base sobre la cual se construyen estos nuevos liderazgos, con el período post privatización como escena de fondo en el que se consolida lentamente un núcleo de trabajadores jóvenes que será el que instalará y sostendrá la cuestión de una nueva organización gremial de base. A diferencia del caso anterior, el componente político ideológico de este movimiento interno es claro teniendo en cuenta la experiencia militante de muchos de estos jóvenes, en partidos de izquierda nacionales, especialmente el PO y el MAS.

El despido injustificado de un conductor y una huelga sin el consentimiento del sindicato son entonces las marcas visibles de un proceso silencioso que venía gestándose desde hacía años y que culminará no solo con la recuperación de la acción gremial para el logro de objetivos específicos y la constitución de un nuevo cuerpo de delegados, sino con el rechazo y desconocimiento cabal del sindicato como institución de pertenencia. La rapidez en la decisión para la acción, la convicción y el hecho de conocer y saber acerca de los problemas del trabajo, fue llevando a algunos activistas, hábiles para leer el descontento y ponerlo en palabras, a posiciones de liderazgo innegable y a ser capaces de construir una mediación efectiva entre los reclamos y la práctica.

Los casos relatados de forma muy sucinta<sup>3</sup> corresponden a dos sindicatos muy particulares en sus características y es necesario destacar que estas particularidades seguramente han jugado un rol central a la hora de verse allanado el camino para la construcción de nuevas mediaciones y formas de liderazgo. En cuanto al sindicato del neumático, estamos frente a una organización gremial que podría caracterizarse casi como de empresa teniendo en cuenta que son tres las grandes fábricas donde se nucléan los trabajadores que representa (Varela, 2009). El sindicato

---

<sup>2</sup> Los datos para la caracterización de este caso surgen de la investigación llevada adelante por Patricia Ventrici para la escritura de su tesis de maestría *Organización sindical, práctica gremial y activismo de base en el subterráneo de Buenos Aires*, y por Juan Montes Cató. En el apartado que detalla la bibliografía pueden encontrarse los datos de publicaciones y documentos sobre esta investigación.

<sup>3</sup> Para una lectura completa remito a los trabajos y análisis que realizan los autores mencionados

del transporte, bajo el cual está amparado convencionalmente la actividad del subterráneo, recibe su mayor caudal de afiliados del transporte de colectivos estando los afiliados provenientes del subte, subrepresentados, siendo por ello una actividad que podríamos considerar de menor interés, si se quiere, para el sindicato. Esto puede ser visto también como una clave explicativa de los acontecimientos relatados.

### **3.2. La herencia del liderazgo**

La herencia aquí implica apadrinamiento directo por parte de algún dirigente del sindicato o por algún militante con "buena reputación". A pesar que en este tipo de liderazgo heredado, la construcción de las mediaciones tienden a sostener reclamos congruentes con el sindicato y a canalizar otros reclamos por vías más individuales, la legitimidad no viene solo dada por esa herencia, sino también, por cierta construcción propia que tiene que ver justamente con lo que recalamos más arriba: el hecho de transitar lo cotidiano, de compartir el trabajo; esa actividad cotidiana realizada en un espacio común y en el cual se experimentan muchas veces condiciones difíciles y conflictivas. Situación que logra ponerlos en otro plano respecto al sindicato.

El caso al que nos vamos a referir aquí es el de un sindicato de energía eléctrica de Capital Federal que como muchos otros ha sufrido no solamente el flagelo de la desocupación sino también el desmonte que implicó la privatización del servicio en el que trabajaban sus representados y la ruptura de los cánones de comprensión del espacio de trabajo.

El espacio de trabajo no es únicamente un lugar físico con una determinada forma y distribución. Es también un espacio de aparición, tránsito y visibilidad en el que se ponen a prueba las lógicas de acción de los sujetos que lo habitan junto con sus capacidades de decodificar y leer las diferentes situaciones. La irrupción del capital privado significó la ruptura con viejas prácticas y su lenta reconversión hacia otras que fueron haciéndose familiares.

En la construcción de esta nueva normalidad fue central el rol del delegado y su posición de liderazgo, sosteniendo la voz del sindicato y reinterpretando las voces de los trabajadores a fin de hacerlas coincidir. Posición difícil y desgastante posible de ser legitimada precisamente por su condición de compañeros de trabajo, de par en la tarea realizada.

El delegado se erigió en el encargado, en el ejercicio de la capacidad representativa, de sostener, mantener y reproducir, tanto institucionalmente como en las instancias más micro del ejercicio de la diaria actividad, el espacio suturado de la identidad sindical. Como si se tratara de una especie aparte de hombres, los delegados aparecen para sus compañeros con cierto margen de



confianza que no tiene la dirigencia. Los delegados fueron capaces de regenerar y reconquistar sus fuentes internas de legitimidad y liderazgo más allá de que el poder de acción y decisión real reside en la institucionalidad sindical.

Aquí también las características específicas del sindicato y de la empresa pueden ser pensados como factores explicativos del tipo de liderazgo que se construye. La empresa pública de energía eléctrica era una "empresa familiar" en la medida en que el ingreso al espacio de trabajo era restringido a los familiares de los ya contratados, lo mismo que el ingreso a la escuela técnica que proveía con fluidez a la empresa de técnicos especializados. Por otro lado, el sindicato se constituyó en una suerte de sindicato de empresa que, una vez producida la privatización, fue virando su estrategia de afiliación hacia la constitución de múltiples negocios y empresas que absorbieron parte de la fuerza de trabajo despedida.

#### **4. Algunas palabras finales.**

La construcción del liderazgo entre los delegados de base es producto de la interacción y constituye una cuestión de negociación relacionándose con los diferentes grados de compromiso que los delegados adopten respecto al espacio de trabajo y/o respecto al sindicato. Lo mismo en lo atinente a la definición del rol de delegado en su carácter de preservador (y la constante reafirmación de las normas del sindicato) o de innovador, con las dificultades que esto último acarrea teniendo en cuenta la estructura de la mayoría de los sindicatos argentinos. Lo cierto es que los delegados, tengan el carácter de líder que tengan, están sometidos a un conjunto de presiones que los vuelven profundamente vulnerables: las presiones "naturales" de la dirigencia sindical, las presiones de aquellos a los que representan en sus lugares de trabajo y las presiones de los directores de las empresas en las que también se desempeñan como trabajadores.

En este sentido, ¿quiere decir que el liderazgo surgido de alguna situación de crisis será capaz de escuchar todos y cada uno de los reclamos y de responder con acciones a cada uno de ellos y que el liderazgo heredado es ilegítimo y sus representantes constituyen lobos de sus compañeros? No. De lo que se trata es de ser capaz de construir legítimamente una "agenda" en la que todos se consideren representados y con la que todos se sientan identificados. No es entonces la cantidad de reivindicaciones conseguidas o sostenidas lo que dinamiza el proceso de construcción de líderes, sino la percepción de sentirse incluidos en esas reivindicaciones; la percepción de honestidad y la construcción de reputación. En este sentido, no podemos pensar la

construcción de liderazgos como carentes de intencionalidad política, como formas desinteresadas de "sacrificio", sino como procesos políticos con todo lo que ello implica.

Como decimos más arriba, el mediador es aquel capaz no solo de articular "universos" diferentes y promover la comunicación entre diferentes grupos (Cowan Ros, 2008), sino también de construir representaciones de los universos que pretende articular, representaciones plagadas de condicionamientos: políticos, ideológicos, culturales y, también, morales. En un caso, la homogeneidad, el orden planificado es construido más en referencia a la reafirmación de un todo que a la afirmación de la diferencia; en otro caso, en referencia a los acontecimientos del espacio de trabajo con los riesgos que ello implica de quedar aislados y diluirse en el intento.

La importancia de dar cuenta de estos dos procesos de construcción de liderazgo radica en que su comprensión nos ayudará a entender un poco más la vida sindical en los espacios de trabajo, sus conflictos, contradicciones y las maneras que pueden encontrarse de resolverlos. Esta ponencia constituye un ensayo en ese sentido, un paso más hacia la comprensión del funcionamiento, constitución y dinámica interna de los cuerpos de delegados.

## **5. Bibliografía.**

Allen, V. L. (1957) *Trade Union Leadership*. London: Longman.

Bailey, F. (1971): *Gifts and Poison, Gifts and Poison*, Oxford, Blackwell.

Berger, M. (2009) *Formas de interacción y participación política en el proceso de organización del Movimiento Campesino de Formosa (MOCAFOR)*. Tesis de Doctorado presentada en la Facultad de Filosofía y Letras, UBA. Mimeo

Calello, O. y Parcero, D. (1984) *De Vandor a Ubaldini*, CEDAL, Buenos Aires.

Carlyle, T. (1993) *On heroes, hero-worship and the heroic in history*. Lincoln, NE, EEUU. University of Nevada Press.

Cowan Ros, C. (2008) "Mediação e conflito: lógicas de articulação entre agentes de promoção social e famílias camponesas, no norte da Província de Jujuy, Argentina" en Delma Pessanha Neves (Org.) *Desenvolvimento social e mediadores políticos*. UFRGS Editora, Rio Grande do Sul. Pp. 99-128

Drolas, A. (2005) *Los Conflictos del Trabajo. Experiencias en torno al espacio: las posibilidades del aprendizaje político en los espacios de trabajo*. Tesina de DEA, Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, Universidad Complutense de Madrid. Mimeo.

Gramsci, A. (1993 [1949]) *La política y el Estado moderno*. Planeta-Agostini, Buenos Aires.

Kelly, J., y Heery, E. (1994) *Working For The Union. British Trade Union Officers*. Cambridge: Cambridge University Press.

Knowles, H. (2007) *Trade Union Leadership: Biography and the Rol of Historical Context*, en *Leadership* N° 3. Pp. 191-209

Kuschnir, K. (2005) *Antropologia da política: uma perspectiva brasileira*. Working Paper Number CBS-64-05 , Centre for Brazilian Studies University of Oxford 92 Woodstock Rd Oxford OX2 7ND

Sayles, L., y Strauss, G. (1953) *The Local Union: Its Place in the Industrial Plant*. New York: Harper and Brothers.

MacDonald, L. (1959) *Leadership Dynamics and the Trade Union Leader*. New York: New York University Press.

McBride, S. (1986) 'Trade Union Leadership in Capitalist Society: Between Context and Disposition', *Studies in History and Politics* (Canada) 5: 1-22.

Montes Cató, J. y Ventrici, P. (2007) *Organización del trabajo, flexibilización y respuesta sindical en el subterráneo de Buenos Aires*. Documento de Trabajo N° 1, <http://www.ceil-piette.gov.ar/areasinv/reltrabajo/reltrabajo.html>

(2008) "Democracia sindical, activismo de base y delegados en el subterráneo de Buenos Aires". Ponencia presentada en las *Jornadas Internacionales de Problemas Latinoamericanos*, Mar del Plata 26 al 28 de septiembre

Mills, C. W. y Atkinson, M. (1944) 'The Trade Union Leader: A Collective Portrait', *Public Opinion Quarterly* 9(2): 158-75

Roldán, M. (1979) *Sindicatos y Protesta Social en Argentina. Un estudio de caso: el Sindicato Luz y Fuerza de Córdoba 1969-1974*. CEDLA, Amsterdam.

Varela, P. (2009) *Mundo obrero en la Argentina actual*. Tesis de doctorado presentada en la Facultad de Ciencias Sociales de la UBA. Mimeo

Zorrilla, Rubén (1974) *Dinámica y estructura del sindicalismo argentino*, La Pléyade, Bs. As