

La conflictividad laboral durante la gestión estatal de Aerolíneas Argentinas (2009-2015). Un análisis a partir del accionar de la Agrupación Independiente de Trabajadores Aeronáuticos

Agustina Miguel

Instituto Gino Germani, Universidad de Buenos Aires -
Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas, Argentina
magustinamiguel@gmail.com
ORCID: 0000-0002-4594-4529

Título: Labor conflicts during the state management of Aerolíneas Argentinas (2009–2015). An analysis based on the actions of the Agrupación Independiente de Trabajadores Aeronáuticos

Resumen: El objetivo de este artículo es analizar la conflictividad laboral en Aerolíneas Argentinas (AR) durante la gestión estatal del kirchnerismo (2009-2015) a partir de una experiencia organizativa surgida desde las bases gremiales del sector. En esa dirección, se propone caracterizar las formas de trabajo y organización del colectivo aeronáutico en AR; indagar en el proceso de conformación de la Agrupación Independiente de Trabajadores Aeronáuticos (AITA); y por último, analizar el accionar sindical de la agrupación en la conflictividad laboral en la empresa, focalizando en las reivindicaciones y modalidades de acción desplegadas.

Palabras clave: Aerolíneas Argentinas – relaciones laborales – conflictividad laboral – sindicatos

DOI: <https://doi.org/10.46688/ahmoi.n22.404>



Obra bajo licencia Creative Commons 4.0 International
(Atribución - NoComercial - CompartirIgual)

Abstract: This article proposes to analyze the labor conflict in Aerolíneas Argentinas (AR) during the state administration of Kirchnerism (2009-2015) from an organizational experience arising from the grassroots union. In this direction, we propose to characterize the forms of work and organization of the aeronautical collective in AR; to investigate the process of formation of the Agrupación Independiente de Trabajadores Aeronáuticos (AITA); and finally to analyze the union actions of the group in the labor conflict in the company, focusing on the demands and modalities of action deployed.

Keywords: Aerolíneas Argentinas – labor relations – labor conflicts – unions

Recepción: 21 de diciembre de 2022. **Aceptación:** 28 de febrero de 2023

* * *

Luego de la salida de la crisis de 2001, empujado por un fuerte cuestionamiento social al programa privatizador instaurado en los años 90, el Estado nacional argentino amplió paulatinamente su participación en áreas centrales de la economía y en algunas empresas de bienes y servicios públicos. Mediante la realización de sucesivas reestatizaciones desde 2003, logró recuperar su antigua función empresaria en sectores como el petrolífero, el de agua y saneamiento y el aerocomercial. Este escenario constituyó un terreno fértil para que diversos autores y autoras en el campo de los estudios del trabajo redirigieran la atención a las relaciones laborales en las empresas estatales (Ynoub, 2012; Palermo, 2013; Cufre, 2018 y 2019; Miguel, 2013, 2019 y 2022).

Las relaciones laborales en la Argentina de la posconvertibilidad fueron analizadas a la luz de diversos enfoques que colocaron a los procesos de revitalización sindical en el centro del debate. En un contexto más favorable para el fortalecimiento de los sindicatos, evidenciado en el incremento de la afiliación sindical, la negociación colectiva y la conflictividad laboral, las perspectivas más difundidas tendieron a observar la evolución cuantitativa de estos indicadores de poder sindical, reforzando de este modo el protagonismo de las dirigencias sindicales tradicionales dentro de los marcos institucionales delimitados por el Estado (Etchemendy y Collier, 2008; Palomino y Trajtemberg, 2006; Senén González y Haidar, 2009, entre otros). Otros estudios, en cambio, destacaron los límites de este proceso al observar la persistencia de dirigencias y prácticas sindicales tradicionales, la continuidad en algunos de los contenidos negociados colectivamente en la década del 90, entre otros aspectos, advirtiendo sobre la necesidad de abordar otros niveles de organización sindical (Atzeni y Ghigliani, 2008; Cambiasso, 2016; D'Urso y Longo, 2018; Lenguita, 2011; Marticorena, 2014; Varela, 2016; Ventrici, 2011, entre otros).

En ese marco, el presente trabajo constituye una primera publicación

de resultados de investigaciones de maestría y doctorado (Miguel, 2019 y 2022) que abordaron la conflictividad laboral en Aerolíneas Argentinas (AR) para dar cuenta de las particularidades que asumió el proceso de revitalización sindical durante la gestión estatal de la empresa en los años que van desde 2009 hasta 2015. El argumento central plantea que el cambio de gestión de AR a fines de 2008 posibilitó la aparición de nuevas demandas y reivindicaciones, al tiempo que limitó el accionar de las dirigencias sindicales en el plano de la conflictividad, dando lugar al surgimiento de nuevas expresiones organizativas surgidas desde las bases gremiales. A partir de la consideración de una de estas experiencias, se definen los siguientes objetivos específicos que a su vez estructuran los tres apartados del presente artículo.

La primera sección plantea de manera sucinta las principales características que atraviesan las formas de trabajo y organización del colectivo aeronáutico, con el propósito de esclarecer el complejo esquema de organización sindical existente en AR. El segundo apartado indaga en el proceso de conformación de la Agrupación Independiente de Trabajadores Aeronáuticos (AITA), dando cuenta de la importancia de avanzar en el análisis en profundidad de los conflictos laborales. El tercer y último apartado aborda el accionar sindical de la citada agrupación en AR durante la gestión estatal (2009-2015), focalizando en las reivindicaciones y modalidades de acción desplegadas, lo cual pone de manifiesto su marcado protagonismo en la conflictividad laboral durante esta etapa.

Este análisis cualitativo se realiza sobre una reconstrucción basada en una multiplicidad de fuentes de información, tales como la base de conflictos laborales elaborada por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS), notas periodísticas, entrevistas en profundidad a trabajadores, trabajadoras y representantes sindicales y diversos documentos empresariales y gremiales.

El colectivo aeronáutico: entre la fragmentación organizativa y la heterogeneidad política

La multiplicidad y la heterogeneidad son características salientes de los procesos históricos de configuración del colectivo de trabajadoras y trabajadores aeronáuticos, tanto en la actividad aerocomercial en general como en la empresa AR en particular. La realidad de esta configuración es expresión de la complejidad del proceso de trabajo propio del sector. El transporte aéreo crea puestos de trabajo directamente en las aerolíneas, también en los aeropuertos y los proveedores de servicios de aviación. Estos incluyen a los pilotos de los aviones y su tripulación; las y los trabajadores que controlan el tráfico aéreo; los técnicos que efectúan el mantenimiento de los aviones; los maleteros que cargan y

descargan el equipaje; las y los trabajadores de atención al público que realizan el *check-in* y el embarque y atienden en los locales y espacios comerciales de las líneas aéreas; y quienes prestan el comercio minorista en los aeropuertos. Además, requiere de los trabajos provenientes del sector industrial, como pueden ser las empresas que producen aviones, motores y otras tecnologías vitales para el desarrollo de la aviación.

Desde el origen de la actividad aerocomercial en Argentina, este universo heterogéneo de trabajadores y trabajadoras fue particularizando su forma de organización a través de la creación de sindicatos específicos, acotados a un determinado puesto o sector de trabajo y/o a una empresa (Miguel, 2022; Piglia, 2018). De acuerdo a Cufre (2018), la forma asumida por la organización y su lógica reivindicativa fueron expresión de las funciones asociadas a la seguridad, esto es, a los saberes técnicos vinculados a las funciones dentro del proceso de producción de “vuelos seguros”.

La multiplicación de organizaciones gremiales comenzó en la década de 1950 a partir de sucesivos desprendimientos del único sindicato de la actividad, la Asociación del Personal Aeronáutico (APA), y la creación de diversos sindicatos con ámbitos de representación más específicos. Así, desde 1952 las y los trabajadores aeronáuticos se separaron en dos grandes ramas, los sindicatos de “tierra” y los de “aire” (o de vuelo). APA representa al personal de tierra que no requiere alta calificación, como maleteros, atención al público en el *check-in*, personal de rampa y de cargas, *call center*, ventas y administrativos, entre otros. Dado que su ámbito de actuación comprende una diversidad de áreas de trabajo, APA es el gremio aeronáutico que concentra la mayor cantidad de representados/as, tanto en AR como en la actividad aerocomercial en general. En la aerolínea de bandera, los otros sindicatos que también representan a sectores de tierra son la Asociación del Personal Técnico Aeronáutico (APTA), representante de los trabajadores que cumplen funciones técnicas referidas al mantenimiento y reparación de aviones, y la Unión del Personal Superior y Profesional de Empresas Aerocomerciales (UPSA), que nuclea al personal con cargos de Superior (personal que desempeña funciones de conducción, planeamientos, programación, coordinación, análisis y control) y Profesional (personal con título universitario o con experiencia profesional equivalente).

Por su parte, la representación de las y los trabajadores de vuelo corresponde a la Asociación Argentina de Aeronavegantes (AAA), representante de las tripulantes de cabina de pasajeros (comisarias y auxiliares de abordaje, comúnmente denominadas “azafatas”); la Asociación de Pilotos de Líneas Aéreas (APLA), representante de los pilotos de empresas aerocomerciales; y la Unión de Aviadores de Líneas Aéreas (UALA), sindicato que nuclea a los pilotos de Austral. Aunque en sus

orígenes el ámbito de actuación de AAA también incluía a los pilotos, las transformaciones técnicas que trajo aparejada la modernización de la flota de AR implicaron importantes cambios en sus condiciones de trabajo, experiencias y prácticas que trastocaron las relaciones de poder entre las y los aeronáuticos (Piglia, 2018). La mayor complejidad de la formación, el entrenamiento y la evaluación de los pilotos para los nuevos aviones configuró una instancia clave en las relaciones de poder y las jerarquías internas del sector, que logró materializarse en salarios comparativamente más altos para este colectivo. Las tensiones gremiales agudizadas como consecuencia de ese proceso condujeron a la escisión del sindicato de aerotripulantes y la organización de los pilotos en un gremio propio, junto con pilotos de las otras aerolíneas. APLA, la nueva entidad, obtendría la personería jurídica en 1965. Luego, en la década 1980, la tendencia a la fragmentación de la representación gremial resultaría profundizada con la creación de UALA.

En el periodo considerado en el presente artículo, los seis sindicatos vigentes en AR mantuvieron diferentes ámbitos de representación laboral y territorial, con una marcada heterogeneidad política dada por la existencia de múltiples alineamientos en relación a las centrales sindicales nacionales. Este último aspecto remite a las divisiones de la Confederación General del Trabajo (CGT), en 2008 y 2012, y de la Central de Trabajadores de la Argentina (CTA), en 2011, que diferenciaron aún más el posicionamiento político de las dirigencias sindicales entre el respaldo y la oposición a los gobiernos kirchneristas (Miguel, 2013). Mientras que APA y UALA se mantuvieron políticamente alineadas con el gobierno, por su permanencia en la línea oficialista de la CTA encabezada por Hugo Yasky (CTA de los Trabajadores, en adelante CTA-T) luego de la división de la central en 2011, la oposición se configuraba tanto por la pertenencia de APTA a la CGT “Azul y Blanca” dirigida por Luis Barrionuevo, como de UPSA a la CGT “Azopardo” cuyo referente principal era Hugo Moyano, a partir de las rupturas de la CGT en 2008 y 2012, respectivamente. A su vez, producto del recambio en las cúpulas de los sindicatos de pilotos y tripulantes, en 2013 APLA viró hacia el oficialismo al alinearse con la CGT “Balcarce” de Antonio Caló, mientras que la AAA pasó a formar parte de la opositora CGT “Azopardo”.

Ahora bien, aunque esta representación fragmentada que rige en AR, dadas la multiplicidad organizativa y la heterogeneidad política, difiere de las bases fundacionales del denominado “modelo sindical argentino” (concentración gremial, unidad de representación de los intereses colectivos), no necesariamente resulta menos eficaz para la lucha por las reivindicaciones gremiales que cuando está unificada, a cargo de una única organización.

En este punto cobra relevancia la *posición estratégica*, un concepto

acuñado por John Womack (2007) que permite dar cuenta del poder de los sindicatos a partir de las posibilidades que tienen las y los trabajadores situados en un determinado tramo del proceso productivo de detener la producción, ya sea dentro de un establecimiento, empresa o en toda una economía.

En el caso de AR, a causa de los estrictos parámetros de seguridad que rigen el transporte aéreo y el alto grado de encadenamiento o articulación entre cada uno de los sectores, cualquier alteración del proceso de producción puede desembocar en una interrupción de la prestación del servicio. Como la producción debe desarrollarse manteniendo una correspondencia exacta con lo prescripto en la normativa nacional e internacional, no es posible prescindir de ningún puesto o tarea para la realización del producto final, aquello que Cufre (2018) denomina “vuelo seguro” y es producido a partir del saber específico que portan las y los trabajadores. En esa dirección, el conflicto construido en torno al producto del trabajo les permite dar la pelea con la empresa, aunque no en iguales términos. Cada uno de los gremios agrupa un puesto dentro de esa división sociotécnica, especialmente los que representan a trabajadores y trabajadoras que requieren una matrícula profesional emitida por el ente regulador de la aviación civil (ANAC), que basa sus certificaciones en los estándares de organismos internacionales. Si bien en esta condición se ubican los pilotos, tripulantes de cabina y técnicos, las y los trabajadores de tierra (maleteros y personal de atención al público en aeropuertos) también guardan cierto margen de poder para generar una paralización total del servicio en tanto pueden alterar el normal desarrollo del proceso de producción. Entonces, el lugar estratégico que ocupa cada una de las funciones involucradas en el proceso de trabajo determina que cualquiera de los sindicatos esté en condiciones de paralizar toda la actividad en caso de realizar medidas de fuerza.

Al tratarse de una actividad altamente interconectada, el paro transcurre no solo en los establecimientos donde se desencadena (en general, los aeropuertos de Aeroparque en CABA y Ezeiza en la Provincia de Buenos Aires), sino que también afecta a los aeropuertos o terminales ubicados en distintos puntos del país. Además, las acciones impulsadas, incluso las que no implican el paro, pueden ocasionar inconvenientes en el servicio que se extienden más allá del tiempo que dura la protesta. Esto responde a las propias características de la actividad aerocomercial, en la cual la regularización del servicio no es inmediata porque las cancelaciones o demoras en el momento de una medida de fuerza desencadenan un “efecto dominó” que impacta en los vuelos futuros, engrosando la frecuencia de los vuelos que debe ser atendida con la flota disponible.

Teniendo en cuenta que el paro en esta actividad tiene una elevada

potencia para interrumpir la realización del producto final, el concepto de “posición estratégica” para analizar el caso de AR permite reconocer la alta capacidad de presión de cada sindicato, dada por el lugar que ocupa en el proceso productivo, y suponer que la existencia de una fragmentación organizativa no necesariamente debería restar eficacia a las acciones de lucha. No obstante, D’Urso (2021) considera que el esfuerzo en captar el poder que emerge de las condiciones objetivas del proceso de producción no debe soslayar la dimensión de la *agencia* a partir del accionar sindical. Es decir, también es preciso preguntarse acerca de lo que en efecto hacen las y los trabajadores cuando se encuentran en esa posición, entendiendo que “la posición estratégica no expresa una forma unívoca de ejercer el poder sindical” (p. 411). Así, en la decisión de hacer uso de una posición estratégica no sólo inciden las condiciones objetivas de un sector económico o de un puesto de trabajo, sino que además intervienen elementos vinculados a la orientación político-ideológica de la acción sindical, como puede ser el rol desempeñado por dirigentes y delegados sindicales y el vínculo que establecen con las y los trabajadores de base.

En empresas públicas como AR, donde el Estado y el rol de empleador son en algún punto inescindibles, la falta de consenso que representa un conflicto laboral puede operar, al mismo tiempo, como una *dobles presión* sobre el Estado: además de la *presión económica* sobre la dirección de la empresa (Estado-empleador), los sindicatos tienen la capacidad de ejercer una *presión política* sobre el Estado en tanto poder público que puede devenir en un daño simbólico, esto es, en un cuestionamiento a su legitimidad como “lugar de la política” (Diana Menéndez, 2009, p. 96). En ese sentido, resulta clave reconocer que el signo político del gobierno de turno y el correspondiente posicionamiento de las organizaciones sindicales son variables fundamentales al momento de analizar el accionar de los sindicatos en el ámbito del Estado (Diana Menéndez, 2009; Miguel, 2019 y 2022). En torno a esta cuestión anida el principal dilema del sindicato afín al gobierno: su posicionamiento político puede operar o bien como corsé para contener el conflicto laboral, o bien como facilitador. Dado que todo gobierno lleva adelante un determinado proyecto político que incluye una forma de Estado y un modelo de empleo público, impulsar o habilitar un conflicto laboral contribuye al cuestionamiento de la viabilidad de ese proyecto, esto es, la puesta en práctica de la política, porque una medida de fuerza tiene la capacidad de alterar el orden social y lo hace en el propio Estado, el lugar político por definición. A continuación se analiza cómo operó esta disyuntiva en el caso de AR durante la gestión estatal.

Los antecedentes del surgimiento de la Agrupación Independiente de Trabajadores Aeronáuticos

De los seis sindicatos que actúan en AR, APA ocupa un lugar central en el análisis de la conflictividad laboral del período por registrar la mayor cantidad de conflictos en su ámbito de representación (según el MTEySS, en los años 2007-2015 tuvieron lugar un total de 20 casos).¹ Ahora bien, al indagar en esta característica *a priori* destacada que presenta APA, dirigiendo la mirada hacia el origen de las acciones de lucha, es posible verificar la existencia de conflictos intrasindicales que expresaron procesos de organización, representación y conflictividad en el lugar de trabajo en oposición a la dirigencia del sindicato. Estas experiencias se consolidaron en el año 2007 con el surgimiento de la Agrupación Independiente de Trabajadores Aeronáuticos (AITA) para disputar la conducción de APA. En otros términos, el conteo original de los conflictos se modifica y plantea un escenario diferente una vez que se contempla la existencia de conflictos impulsados en otro nivel de agregación que escapan a la conducción del sindicato.

Así, la cantidad de conflictos laborales en el ámbito de APA se distribuye entre los conflictos convocados por la dirección del sindicato (8 de un total de 20) y aquellos que, sin contar con el aval sindical oficial, fueron impulsados y sostenidos por las y los trabajadores identificados con AITA (12 conflictos de un total de 20). Este dato adquiere mayor relevancia cuando es cotejado con los conflictos laborales suscitados únicamente durante la gestión estatal de AR (2009-2015): el total de conflictos atribuidos a la dirigencia de APA desde que el Estado asumió la conducción de la empresa se reduce a tan sólo 3 casos (2 de ellos encabezados de manera conjunta con otros sindicatos del sector), dando cuenta de un claro protagonismo de AITA al haber encabezado 7 de los 10 conflictos que en total se registran en esta etapa. El partearguas que significó la reestatización de la aerolínea de bandera a fines de 2008 en la dinámica de la conflictividad laboral de AR es una muestra del peso que adquiere el posicionamiento político-partidario de las conducciones en la definición de las estrategias sindicales que, en el caso de APA, se expresó en una tendencia a la disminución de los conflictos debido a su afinidad con el gobierno de Cristina Fernández. Alineada políticamente con el kirchnerismo, la lista del Frente Nacional del Personal Aeronáutico Alfredo “Pisa” García, encabezada por Edgardo Llano, está al frente del sindicato desde 2004 y pertenece a la CTA (desde 2011, a la CTA de los Trabajadores dirigida por Yasky).

1. Base de Datos de Conflictos Laborales del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS).

Ambos aspectos, tanto la disminución de las acciones promovidas por la dirección del sindicato desde el inicio de la gestión estatal como el surgimiento de una agrupación opositora en su interior que adquirió un marcado protagonismo al momento de impulsar las acciones de lucha, ponen en cuestión el grado de autonomía de la conducción de APA con respecto a la empresa en un momento histórico en el que el Estado es el empleador, y plantean la necesidad de problematizar el accionar del sindicato a la vez que el de la agrupación. Cabe preguntarse entonces por los factores que explican que AITA haya impulsado la mayor parte de las acciones de lucha en esta etapa.

En los años previos al traspaso de AR al Estado, ya sea por temas salariales o por condiciones de trabajo, los conflictos laborales eran expresión de la crisis terminal en la que estaba sumida la aerolínea producto de la desidia deliberada del grupo empresario Marsans. Durante la segunda mitad de su gestión, el grupo español profundizó las maniobras de vaciamiento a través de la transferencia de aviones y de combustible hacia sus empresas controladas, la malversación de fondos, el incremento de la deuda proveniente de la anterior administración (en 2008 la empresa llegó a registrar un pasivo de 890 millones de dólares), los despidos y la paralización de vuelos. En aquellos años, las fallas operativas que afectaban la prestación del servicio eran moneda corriente, junto a las demoras, las cancelaciones y la falta de información sobre la reprogramación de los vuelos, todos factores que aumentan la exposición de las y los trabajadores aeronáuticos frente a los pasajeros, especialmente de quienes se desempeñan en el área de atención al público en los aeropuertos (Tráfico). Fueron estos trabajadores y trabajadoras quienes en reiteradas ocasiones pagaron con su integridad psicofísica los costos de la irresponsabilidad empresaria durante la administración privada de AR.

Frente a los repetidos actos de violencia física de pasajeros hacia el personal de atención al público a causa de los problemas operativos, se desataron una serie de acciones de lucha en reclamo de garantías de seguridad en el lugar de trabajo. En junio de 2007, uno de esos episodios de violencia desencadenó un paro de cuatro días que dejó a miles de pasajeras y pasajeros varados en el Aeroparque Jorge Newbery. Además de la duración de la medida de fuerza y el nivel de participación de las y los trabajadores, este conflicto adquirió relevancia en la dinámica de la conflictividad laboral en tanto logró sentar las bases para la conformación de AITA como fuerza sindical opositora en el interior de APA. El rechazo al acuerdo firmado por el sindicato mediante el cual la compañía se comprometía a reforzar la seguridad privada bajo la condición de la reanudación de las tareas precipitó la amplificación de las voces en abierta disconformidad con la conducción de APA. Durante la

realización de una asamblea, las y los trabajadores decidieron plantear una demanda de fondo a la contingencia de los hechos de violencia por parte de los pasajeros: consideraban que no se trataba solamente de un inconveniente ligado a la falta de seguridad, sino también a la cantidad de tiempo de exposición frente al público. Es decir, la extensión de la jornada laboral y la falta de personal fueron concebidas como problemáticas inherentes a la organización del trabajo que, de no modificarse, podían generar demoras o cancelaciones en la prestación del servicio con la consiguiente reacción de los usuarios:

Era una agrupación aeronáutica formada para disputar el poder a la conducción del sindicato. [...] El origen de AITA es importante explicarlo acá como consecuencia de un proceso colectivo, ¿no?, donde un grupo de trabajadores, muchos con cargos de delegados, otros no tanto, asumimos esta necesidad de que nos decían se tienen que juntar, hay que generar algo nuevo en APA.²

Creada a instancias de un “núcleo duro” de aproximadamente diez delegados y trabajadores aeronáuticos de distintas empresas del sector, AITA estaba integrada por trabajadores identificados con distintas corrientes políticas, como el trotskismo, el peronismo y el anarquismo. La mayoría no estaba organizada políticamente, a excepción de quienes provenían de organizaciones trotskistas como Izquierda Socialista y Opinión Socialista. En algunos casos también procedían de la militancia sindical, en particular de la CTA-A. La variada composición política y, especialmente, la prevalencia de una cultura política de izquierda, le permitía a la agrupación definirse como independiente del gobierno de turno y de la patronal. Al mismo tiempo, en función del notable grado de politización y la militancia de sus miembros en otras organizaciones, AITA mostraba una inclinación hacia estrategias sindicales tendientes a alcanzar un alto nivel de movilización y confrontación. No obstante, reivindicaba su pertenencia al sindicato y no consideraba que la creación de una nueva organización fuera conveniente en términos estratégicos: “Nosotros de alguna manera defendemos lo que es un sindicato único, la mayor dispersión es funcional a gobiernos y patronales. La salida no pasa por crear nuevos sindicatos”.³

Desde la conformación de AITA, las demandas por la reducción de la jornada laboral a 36 horas semanales (con descanso asegurado de 48 horas) y la incorporación de personal lograron ocupar un primer plano

2. Entrevista a extrabajador de AR y exdelegado del sector de Tráfico, 2017.

3. Ídem.

cuando se producían episodios de agresión de pasajeros, y comenzaron a diferenciarse del contenido reivindicativo definido por el sindicato, centrado en exigirle al gobierno la reestatización de AR, en detrimento de la lucha económica por salarios y condiciones de trabajo:

Si bien es cierto que hoy día la prioridad pasa por ver cómo se concreta el traspaso al Estado de Aerolíneas y Austral, no por ello se justifica que temas como el salarial y el referido a las condiciones laborales no figuren en la agenda sindical. Necesitamos que puntualmente estos temas también sean motivo de discusión, porque los trabajadores somos quienes más hemos sufrido todo este descalabro empresarial.⁴

Además, la oposición organizada en el interior de APA no sólo se engendró en respuesta al desacuerdo con las reivindicaciones promovidas por la conducción del gremio, sino también, y de forma previa, vinculadas con el proceso de toma de decisiones y la dinámica interna del sindicato. En las entrevistas realizadas a trabajadores y trabajadoras pertenecientes al ámbito de APA, con distintos grados de afinidad con la conducción del sindicato, se registra una respuesta prácticamente unánime que expone la ausencia de mecanismos democráticos en la toma de decisiones. Más allá de las asambleas anuales obligatorias de memoria y balance, no se realizaban asambleas periódicas en el sindicato o en el lugar de trabajo que habilitasen instancias de discusión y consulta a la base, operando en detrimento de la representación y la participación de las y los trabajadores al coartar posibilidades para la construcción colectiva de demandas emergentes. En todo caso, lo que existía eran reuniones de carácter informativo, promovidas de manera esporádica. En definitiva, la consolidación de posiciones contrarias en el interior de APA como antecedente del surgimiento de AITA guarda una estrecha relación con la debilidad de los canales institucionales del sindicato para expresar otras demandas y esto, asimismo, pone de manifiesto el modo en que elementos de la dinámica interna sindical pueden incidir en una dinámica más general como la conflictividad laboral.

El accionar de AITA durante la gestión estatal de Aerolíneas Argentinas

El cambio de gestión de AR a partir de su reestatización a fines de 2008 fue un factor clave en la definición de una dinámica diferente en la conflictividad laboral. Previamente se advirtió que en el caso de APA implicó una disminución de las acciones de lucha impulsadas o ava-

4. AITA, *Boletín* n° 1, septiembre de 2008.

ladas por la dirigencia del sindicato, al mismo tiempo que una nueva expresión organizativa como AITA consolidaba su protagonismo en el lugar de trabajo en abierta oposición a esa conducción. Estos elementos inevitablemente nos llevan a observar las estrategias mantenidas por ambos niveles de la organización sindical (dirigencia y base) durante la gestión estatal de AR.

Esta nueva etapa se caracterizó por el marcado predominio de los conflictos no salariales por sobre los salariales (8 de un total de 10 conflictos en el ámbito de representación de APA fueron impulsados por demandas no salariales),⁵ lo cual representa una particularidad de la conflictividad laboral en AR frente a la dinámica general registrada en la posconvertibilidad, donde la demanda salarial predominó como origen de los múltiples conflictos laborales, tanto en el sector privado como en el público (Marticorena, 2014). De todas formas, cabe aclarar que reclamos de este tipo, especialmente por condiciones de trabajo, no tuvieron un correlato en la negociación colectiva con la dirigencia de AR, ya que los acuerdos firmados entre 2009-2015 abordaron casi exclusivamente contenidos vinculados al salario.

Los reclamos por condiciones de trabajo (3 de un total de 10 conflictos en el ámbito de APA) sobrevinieron luego de la implementación en marzo de 2010 de la política de “regionalización” de Aeroparque. La posibilidad de empezar a volar desde ese aeropuerto a destinos regionales internacionales, posicionándolo como el principal centro de conexiones estratégico de Sudamérica, fue el puntapié de diversas acciones de lucha encabezadas por un sector de las y los trabajadores de AR en reclamo frente a la intensificación del trabajo que traía aparejada. Si bien el sindicato respaldó esta medida empresaria y destacó su carácter estratégico,⁶ AITA criticó que su ejecución, sin los recursos ni la infraestructura suficiente, generaba programaciones de vuelos excesivas difíciles de cumplir con la misma cantidad de personal.⁷

Además, las demoras ocasionadas por la sobrecarga de trabajo volvieron a generar el escenario propicio para que reapareciera la violencia de los pasajeros, una problemática bien conocida por las y los trabajadores del sector de Tráfico que seguía sin ser atendida por la empresa, el sindicato, el MTEySS o la Secretaría de Transporte a pesar de la persistencia de los episodios. AITA apuntaba a destacar el carácter sistemático de un reclamo que venía siendo visibilizado desde el 2005 por los delegados de Aeroparque, y que incluso motivó en el 2007 el

5. La misma tendencia se registra en los restantes sindicatos que actúan en AR (Miguel, 2019 y 2022).

6. APA, *Aerogremial*, n° 73, febrero de 2010.

7. AITA, *Boletín* n° 14, octubre de 2010.

ya referido paro de cuatro días. En este marco, el discurso de AITA fue construyéndose en torno al objetivo de desmitificar o relativizar el rol de la flamante gestión estatal de AR, en tanto la recuperación y el crecimiento de la aerolínea de bandera no debía ser solamente operativo, sino que también debía incluir a las y los trabajadores: “Nuevamente la empresa tiene la posibilidad de llevar adelante una serie de medidas que demuestren hasta qué punto los trabajadores somos tenidos en consideración en esta «nueva etapa» que se inició con la llegada de Recalde a Aerolíneas”.⁸

Mientras que en su etapa privada el vaciamiento de AR había sido uno de los principales desencadenantes del conflicto laboral en la empresa, durante la gestión estatal la regionalización emergió como el detonante de varias acciones de lucha. Sin embargo, ambos reclamos tuvieron un grado diferente de legitimidad en el interior de APA: en tanto los conflictos para exigir el traspaso de AR al Estado fueron promovidos por la dirección del sindicato con un importante alcance en las y los trabajadores, las medidas de reclamo ante las consecuencias de la reestructuración de los vuelos de Aeroparque fueron motorizados por AITA. Si bien el sindicato no avalaba las acciones impulsadas por la agrupación, en algunos casos optaba por la estrategia de plegarse *ex post facto*: aunque la dirigencia de APA tenía una propensión a la desmovilización, se vio empujada a conservar cierto margen de acción en los conflictos para no perder terreno o presencia en el lugar de trabajo.

Pero además, la regionalización de los vuelos de Aeroparque fue una medida que en los primeros años de la nueva gestión estatal no sólo estuvo emparentada con los reclamos de AITA por condiciones de trabajo, sino que también guardó estrecha relación con casos de trabajadores identificados con AITA que fueron despedidos por organizarse para ofrecer resistencia a su implementación. El grupo de delegados de AR en Aeroparque perteneciente a AITA advirtió que la persecución sindical se intensificó en los primeros meses del año 2010, desde el momento en que ofrecieron resistencia a la política de regionalización. En efecto, es recién a partir de la gestión estatal que se registra la existencia de demandas por despidos asociados al hostigamiento a delegados y trabajadores opositores a las direcciones de la empresa y de APA, representando la mitad de los conflictos de la etapa 2009-2015 (5 casos) y, por tanto, la característica saliente de la conflictividad laboral en el ámbito de APA.

En el primer caso, suscitado en noviembre de 2010, AITA encabezó una medida de fuerza para exigir la reincorporación de un trabajador despedido. El motivo esgrimido por la empresa en el telegrama culpaba al trabajador por “no haber rendido excesos de equipaje poniendo así

8. Ídem.

en riesgo la seguridad de los vuelos”.⁹ De acuerdo con AITA, el despido se debía a su activismo sindical, no sólo para obtener mejoras en las condiciones de trabajo, sino también para que el sindicato convocara a elecciones de delegados en Aeroparque, algo pendiente desde hacía más de dos años. El conflicto fue impulsado y encabezado por AITA, no sólo por tratarse de uno de sus activistas, sino porque desde la dirigencia de APA no hubo ninguna respuesta que garantizara su intervención en el caso. Al comienzo, la agrupación encomendó la conducción del conflicto a la dirigencia de APA, la cual sólo se limitó a reconocer lo injustificado del despido:

En verdad, en nada nos sorprende de quienes una y otra vez se han negado sistemáticamente a hacerse cargo de los problemas laborales de sus representados, quienes han convalidado todos los atropellos llevados a cabo por la empresa, no sólo con su actitud cómplice por pasiva, sino también y como señaláramos más arriba por dejar a cientos de trabajadores sin delegados gremiales, cosa que ocurre en muchas bases del país, y que incluso se valen también de patotas para amedrentar y golpear a trabajadores y delegados, en nada nos sorprende decíamos que ahora nos digan que debemos esperar.¹⁰

Luego de tres semanas de lo que caracterizaron como inacción del sindicato, resolvieron en asamblea cortar la Autopista Riccheri en el ingreso al Aeropuerto Internacional de Ezeiza. La dirigencia de APA resolvió no avalar la medida asegurando que sus impulsores eran un exdelegado y militantes de izquierda que no ganaban las elecciones y querían imponerse por la fuerza.¹¹ Esta denuncia pública también apuntó a desentenderse de quienes estaban haciendo un “mal uso” del nombre de la organización, identificando su pertenencia dentro de “APA-CTA” en diversos comunicados y apariciones en medios:

El tema preocupa porque, APA, es la institución más antigua y numerosa de la actividad aeroportuaria, por lo que se mal utiliza su nombre por parte de personajes ajenos al sector y al gremio, lo que trae aparejado consecuencias que pueden perjudicar la historia del sindicato.¹²

9. Comunicado de los delegados de APA-CTA, Base Espigón Aeroparque AR, 10 de noviembre de 2010.

10. Ídem.

11. Comunicado de APA, 18 de noviembre de 2010.

12. Ídem.

El conflicto más emblemático en torno a las demandas por persecución sindical tuvo lugar en julio de 2012, cuando un trabajador del sector Tráfico con veinte años de antigüedad en AR fue despedido luego de haber promovido y participado –durante el día de su franco– de una actividad en el lugar de trabajo en el marco de un paro de la CTA Autónoma, opuesta a la CTA-T a la cual pertenecía APA. Como integrante de AITA venía denunciando distintos temas ligados al manejo de AR, como los riesgos de funcionamiento y de seguridad que generaba la regionalización de Aeroparque. Antes de ser despedido, ya había sido blanco de reiteradas suspensiones y situaciones de persecución, amenazas y golpizas, incluso en el mismo aeropuerto.¹³

Lo que percibían como indiferencia deliberada por parte del sindicato se entroncaba con la participación de este trabajador en la lista opositora “Desde las bases”, la que se proponía presentarse en las elecciones generales del gremio.¹⁴ Además, él fue uno de los delegados que desde abril de 2008 había estado ejerciendo la representación en el lugar de trabajo con el mandato vencido,¹⁵ dado que APA no convocaba a elecciones de delegados en varios establecimientos, como los espigones de Aeroparque y Ezeiza de la empresa AR, y el espigón de Aeroparque por Austral, para evitar exponerse a una posible derrota: “No le daban los números para ganar. [...] Para APA no éramos delegados. Éramos los delegados vencidos. Si en ese momento llamaban a elecciones nosotros íbamos a ganar y no querían quedar deslegitimados frente a los ojos de la gente”.¹⁶ Más aún, lo que fue denunciado como una maniobra en el marco de las elecciones no sólo sirvió para desplazarlo de su cargo como delegado, sino para generar las condiciones que el despido requería, es decir, el vencimiento de la inmunidad sindical.¹⁷

13. Entrevista a extrabajador de AR y exdelegado del sector de Tráfico, 2017.

14. La Lista 2 “Desde las Bases” se presentó en las elecciones generales del sindicato de 2012 como la alternativa a la oficialista Lista 1 encabezada por Edgardo Llano, el secretario general de APA. Estaba integrada por AITA, El Despegue (PTS e Independientes) y trabajadores independientes. Bajo la consigna “recuperemos APA para los trabajadores”, la Lista 2 obtuvo el 30% de los votos en el estratégico Aeroparque Jorge Newbery. No obstante, denunciaron situaciones de irregularidad durante el proceso electoral, como la imposibilidad de acceder a los padrones y al estatuto.

15. Esta situación hacía peligrar la representación en el lugar de trabajo, en tanto la empresa y el sindicato pueden no reconocer a los delegados con mandato vencido como legítimos representantes de las y los trabajadores, privándolos de la tutela legal y del derecho de representatividad, pudiendo no convocarlos a plenarios, en el caso del sindicato, o no recibir ningún pedido formal, en el caso de la empresa.

16. Entrevista a trabajadora de AR, exdelegada del sector de Tráfico, 2018.

17. Entrevista a extrabajador de AR y exdelegado del sector de Tráfico, 2017. Además, desde 2010 la empresa y el sindicato habían comenzado a gestar las condiciones

La lucha para exigir su reincorporación se sostuvo durante más de un año mediante la organización de múltiples acciones tendientes a implicar a otros sectores y atraer la atención de los medios de comunicación. El repertorio de acciones incluyó la realización de asambleas, cortes de calle, movilizaciones, actos, acciones con formato de “radio abierta”, petitorios. En ningún caso recurrieron a medidas que pudieran paralizar la prestación del servicio:

Hoy estamos haciendo esta radio abierta para denunciar el caso. Nuestra idea es tratar de perjudicar lo menos posible el normal funcionamiento del tráfico aéreo por eso insistimos en reunirnos con Recalde. Siempre optamos por el diálogo. El tema es si ellos no te dejan otro camino que el conflicto.¹⁸

En realidad, el objetivo declarado de no perjudicar el normal desarrollo de las actividades de la empresa estuvo sujeto a la imposibilidad de ir al paro. Más allá de la dificultad que pudiera tener una agrupación opositora para llevar adelante acciones que implicasen la interrupción de la producción (fundamentalmente porque precisaban del aval del sindicato), en este caso la decisión de no realizar una medida de mayor intensidad no se trató de una estrategia representativa de AITA sino, más bien, de una estrategia *posible* ante el total desconocimiento de APA y el obstáculo que significaba la persecución gremial para ampliar los lazos de solidaridad en el lugar de trabajo.¹⁹ La falta de acompañamiento de los delegados oficialistas y de las y los trabajadores de AR terminó restando potencia al proceso de lucha contra la intransigencia de la dirección empresaria estatal.

Para ampliar la base de movilización en el conflicto, AITA requirió del establecimiento de lazos de solidaridad por fuera de los márgenes corporativos, sumando el acompañamiento de una multiplicidad de organizaciones sindicales, políticas y sociales así como de diversas

propicias para desplazar a los delegados opositores. La incorporación de personal en ese momento fue funcional al armado de un padrón *a medida* de la dirigencia de APA para asegurarse la victoria en las elecciones de delegados del año siguiente. En efecto, el personal de tierra a partir de la reestatización de AR registró un incremento cercano al 50% (Aerolíneas Argentinas, 2023). Y, de acuerdo a lo señalado en las entrevistas realizadas, ese padrón a medida, precisamente, demandaba tener una afinidad política con el gobierno.

18. Agencia de Noticias de la CTA (27 de julio de 2012). Plan de lucha por despidos en Aerolíneas Argentinas. <http://www.agenciacta.org/spip.php?article5327>.

19. Esta afirmación adquiere mayor nitidez al considerar las modalidades de acción durante la gestión privada, etapa en la que AITA pudo impulsar diferentes paros para protestar contra los episodios de agresión de pasajeros y pasajeras (Miguel, 2019).

personalidades públicas. El principal acompañamiento provino de la CTA Autónoma, mediante la presencia de su secretario general, Pablo Micheli, y de la seccional de Capital Federal. Además de haber participado en cada una de las acciones, la central sindical hizo pública una carta abierta dirigida al presidente de AR haciéndolo responsable del conflicto.²⁰ La CTA-A tuvo una participación activa porque consideraba que el despido del trabajador era, en definitiva, un ataque directo a la central más que a un trabajador específico. La presunción se basaba no sólo en la “causa” puntual esgrimida por la empresa (pegar calcomanías para convocar al paro de la CTA), sino también en el objetivo político de la gestión estatal de AR de neutralizar la presencia de la central opositora al gobierno en el lugar de trabajo. Objetivo también conveniente al sindicato por su pertenencia a la CTA-T oficialista dirigida por Hugo Yasky: “Acá no hay lugar para la CTA Micheli”, decían algunos delegados oficialistas en el lugar de trabajo.²¹

Desde su despido en julio de 2012, el activista de AITA inició un proceso judicial que se extendería hasta 2015. En dos oportunidades obtuvo pronunciamientos favorables que ordenaron a la empresa la reinstalación en forma cautelar hasta tanto fuera resuelto el conflicto. Pese a esto, la dirección de AR no acató ninguna de las órdenes y consiguió invalidar su reincorporación luego de haber apelado los fallos de primera instancia y obtener el reconocimiento de la Cámara. En consecuencia, este activista no pudo volver a su puesto de trabajo en la aerolínea de bandera y AITA comenzó a atravesar un proceso de desarticulación interna que culminaría en la disolución de la agrupación en 2015.

El corolario de la política de persecución sindical estuvo dado por el surgimiento en 2014 de la Comisión de Trabajadores Aeronáuticos Despedidos, un frente de agrupaciones (Partido Obrero, Partido de los Trabajadores Socialistas, CTA e independientes) vinculadas con distintos sindicatos (APA, técnicos, tripulantes, tercerizados/as) creado para denunciar a AR y a otras empresas de la actividad aerocomercial que despidieron a trabajadores y trabajadoras que desarrollaban un activismo sindical independiente.²² En agosto de ese año, la Comisión convocó una audiencia pública en el Congreso Nacional para reclamar el cese de las persecuciones sindicales, la reincorporación de decenas

20. ANRed (17 de julio de 2012). Persecución sindical y despidos en Aerolíneas Argentinas. <https://www.anred.org/?p=81086>.

21. Entrevista a extrabajador de AR y exdelegado del sector de Tráfico, 2017.

22. CTA Capital (9 de mayo de 2014). Se creó una Comisión de Trabajadores Aeronáuticos Despedidos. <https://www.ctacapital.org/se-creo-una-comision-de-trabajadores-aeronauticos-despedidos>.

de trabajadores/as despedidos/as arbitrariamente y el cumplimiento de los fallos judiciales que ordenaron la reinstalación en sus puestos.²³

Reflexiones finales

Si bien el contexto económico, político e institucional durante la posconvertibilidad generó condiciones para el fortalecimiento de las organizaciones sindicales, existen otros elementos que complejizan el análisis de la dinámica de las relaciones laborales y la conflictividad en este período. A partir del caso de Aerolíneas Argentinas se puede reconocer que el traspaso de la empresa al Estado a fines de 2008 posibilitó la aparición de nuevas demandas y reivindicaciones, al tiempo que limitó el accionar de las dirigencias sindicales afines en el plano de la conflictividad laboral, dando lugar al surgimiento de nuevas expresiones organizativas surgidas desde las bases. La experiencia de AITA configuró una nítida expresión de ese proceso. Tal hallazgo fue posible luego de haber contemplado los enfoques críticos sobre la revitalización sindical en Argentina y, en consecuencia, realizar un análisis en profundidad de los conflictos registrados en la base del MTEySS. De esta manera, la observación de la variación cuantitativa de los conflictos fue concebida como una primera tarea y no como la única: también la indagación mediante entrevistas, fuentes periodísticas y boletines gremiales permitió precisar en cada caso el sujeto que impulsó la medida de acción, sus demandas, expectativas y resultados.

Aunque la cantidad de conflictos en el ámbito de APA no presentó una marcada variación luego de la reestatización, a partir de indagar en el origen y desarrollo de cada acción registrada se pudo verificar que los conflictos convocados por la conducción del sindicato eran, en realidad, más acotados. Teniendo en cuenta que se trata de una conducción afin al gobierno y a la gestión estatal de la empresa, el posicionamiento político-partidario de la dirigencia sindical emergió como un aspecto determinante de la conflictividad laboral en AR. El reconocimiento de las disputas en el interior de APA, entonces, impide sostener la vigencia de un proceso de revitalización gremial mediante una sobreestimación de la incidencia de la conducción del sindicato en la conflictividad laboral, a la vez que permite visibilizar los procesos de organización y de lucha encabezados por AITA en el lugar de trabajo en oposición a esa dirigencia.

El origen de AITA puede rastrearse en el corolario de una extensa medida de fuerza que logró un importante alcance entre las y los trabajadores del sector de Tráfico, al tratarse de una demanda apremiante

23. *Prensa Obrera*, "Persecución sindical en Aerolíneas", 28 de agosto de 2014. <https://prensaobrera.com/noticia/persecucion-sindical-en-aerolineas>.

por condiciones de trabajo desatendida por un sindicato que mantenía la estrategia de priorizar el reclamo por la reestatización de AR. La superación de la crisis de vaciamiento luego del traspaso de la empresa al Estado sentó las bases para que APA justificara su estrategia de colaboración con la gestión estatal: la decisión de respaldar a un gobierno que proyectaba una política aérea de recuperación y jerarquización de la aerolínea de bandera quedó evidenciada principalmente en la baja propensión al conflicto en comparación con la administración previa de carácter privado ejercida por Marsans. En este punto reside la diferencia fundamental con la estrategia desarrollada por AITA, la cual se basó en la autonomía con respecto a la empresa, al gobierno y a una dirigencia sindical que relegaba a un segundo plano las reivindicaciones inmediatas de las y los trabajadores.

Frente a la presencia de una agrupación opositora que iba ganando terreno en el lugar de trabajo, la dirección de APA se vio empujada a reforzar una dinámica interna desprovista de mecanismos democráticos en la toma de decisiones mediante dos prácticas complementarias entre sí: por un lado, la negativa a convocar elecciones de delegados mientras se armaba un padrón “a medida” con la incorporación de personal afin al gobierno para asegurarse la victoria; por otro lado, el despliegue en conjunto con la dirección de AR de una política de persecución a activistas y trabajadores opositores, que incluyó tanto despidos y suspensiones, como situaciones de hostigamiento y violencia. Al representar la mitad de los conflictos de la etapa 2009-2015, las demandas por despidos configuraron la característica saliente de la conflictividad laboral en el ámbito de APA durante la gestión estatal de Aerolíneas Argentinas. En este escenario, las acciones para reclamar por las consecuencias de la reestructuración de los vuelos de Aeroparque sobre las condiciones de trabajo o por la reincorporación del trabajador despedido tuvieron un alcance limitado entre las y los trabajadores de la empresa. El temor a sufrir represalias frente a diversos casos de persecución fue una novedad en la etapa estatal de AR que obstaculizó la ampliación de la base de movilización en el lugar de trabajo para reclamar por las demandas emergentes.

En suma, el presente artículo aporta fundamentos empíricos e interpretativos sobre la necesidad de incorporar otros niveles de organización sindical al análisis de procesos de conflictividad laboral para evitar reforzar el rol de las conducciones e invisibilizar el accionar de las bases. Sólo de esa manera fue posible distinguir los conflictos laborales convocados por la conducción del sindicato APA, de aquellos que sin contar con el aval oficial fueron impulsados y sostenidos por las y los trabajadores identificados con AITA. Este planteo no sólo tiene implicancias teóricas, al dejar de concebir al sindicato como una entidad

monolítica sin fisuras, y metodológicas, al proponer perspectivas de investigación, sino que también busca visibilizar y reconocer a quienes impulsaron esas acciones de lucha.

Bibliografía

- Atzeni, M., y Ghigliani, P. (2008). Nature and limits of trade unions mobilizations in contemporary Argentina. *Labour Again Publications*. <https://iisg.nl/labouragain/labourargentina.php>.
- Cambiasso, M. (2016). Organización sindical en el lugar de trabajo e izquierdas en la Argentina reciente: la Comisión Interna de Kraft-Mondelez (ex Terrabusi). *Trabajo y Sociedad*, (26), 389-408.
- Cufre, S. (2018). *La seguridad en disputa. El conflicto laboral en Aerolíneas Argentinas entre los años 2008 y 2015*. Tesis Doctoral, UBA.
- Cufre, S. (2019). La familia aeronáutica y sus tensiones internas. Un análisis de la configuración del colectivo laboral en Aerolíneas Argentinas. *Astrolabio*, (23), 223-244. <https://doi.org/10.55441/1668.7515.n23.23636>
- D'Urso, L. (2021). Entre la posición estratégica y la orientación política. Elementos para reflexionar acerca de las estrategias sindicales en el lugar de trabajo. En M Atzeni *et al.* (eds.). *Clase, proceso de trabajo y reproducción social: ampliando las perspectivas de los estudios laborales* (389-415). CEIL-Conicet.
- D'Urso, L., y Longo, J. (2018). Radical Political Unionism as a Strategy for Revitalization in Argentina. *Latin American Perspectives*, 45 (6), 97-113. <https://doi.org/10.1177/0094582X17736042>.
- Diana Menéndez, N. (2009). Sindicatos en el Estado. Entre la acción política y la acción sindical. En P. Abal Medina, D.C. Arias, O. Battistini, M. Busso, N. Diana Menéndez, K. Crivelli, y P. Míguez (eds.), *Senderos bifurcados: prácticas sindicales en tiempos de precarización laboral* (83-111). Prometeo.
- Etchemendy, S., y Collier, R.B. (2008). Golpeados pero de pie. Resurgimiento sindical y neocorporativismo segmentado en Argentina (2003-2007). *Postdata*, (13).
- Lengueta, P. (2011). Revitalización desde las bases del sindicalismo argentino. *Nueva Sociedad*, (232), 137-149.
- Marticorena, C. (2014). *Trabajo y negociación colectiva. Los trabajadores en la industria argentina, de los noventa a la posconvertibilidad*. Imago Mundi.
- Miguel, A. (2013). Organizaciones sindicales y estatización: una aproximación al escenario actual en Aerolíneas Argentinas. *VII Jornadas de Jóvenes Investigadores*, Instituto de Investigaciones Gino Germani, UBA.
- Miguel, A. (2019). *Relaciones laborales en empresas del Estado: el caso de Aerolíneas Argentinas durante la posconvertibilidad (2002-2015)*. Tesis de maestría, UBA.
- Miguel, A. (2022). *La lucha por los cielos. Las relaciones laborales en Aerolí-*

- neas Argentinas durante las gestiones estatales del kirchnerismo (2009-2015) y Cambiemos (2016-2019). Tesis doctoral, UBA.
- Palermo, H. (2013). *Apuntes para pensar la nacionalización de YPF: relaciones laborales y tensiones sociales en Comodoro Rivadavia*. CLACSO.
- Palomino, H., y Trajtemberg, D. (2006). Una nueva dinámica de las relaciones laborales y la negociación colectiva en la Argentina. *Revista de Trabajo*, 2 (3), 47-68.
- Piglia, M. (2018). Aeromovilidad, tecnología y poder. El caso de la modernización de la flota de Aerolíneas Argentinas. *Revista de Historia de la Economía y de la Empresa*, 12, 125-148.
- Senén González, C., y Haidar, J. (2009). Los debates acerca de la “revitalización sindical” y su aplicación en el análisis sectorial en Argentina. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, (22), 5-31.
- Varela, P. (2016). ¿Revitalización sindical sin debate de estrategias? En *El gigante fragmentado: sindicatos, trabajadores y política durante el kirchnerismo* (pp. 13-50). Final Abierto.
- Ventrici, P. (2011). *Sindicalismo de base en la Argentina contemporánea. El Cuerpo de Delegados del Subterráneo*. Tesis doctoral, UBA.
- Womack, J. (2007). *Posición estratégica y fuerza obrera: hacia una nueva historia de los movimientos obreros*. Fondo de Cultura Económica.
- Ynoub, E. (2012). *Transformaciones en las relaciones laborales y modelo sindical. Una comparación entre los sectores de Telecomunicaciones y de Agua y Saneamiento (2003-2010)*. Tesis doctoral, UNGS.