

EMERGENCIA DE SUBSISTEMAS DE RELACIONES LABORALES EN LAS EMPRESAS : sus impactos socio- culturales¹

*** Héctor Palomino**

****Cecilia Senén González**

*** Profesor en la Carrera de Relaciones del Trabajo
Facultad de Ciencias Sociales
Universidad de Buenos Aires**

**** Becaria de la Universidad de Buenos Aires en
el Instituto Gino Germani**

BUENOS AIRES, Junio de 1995

¹ Este artículo está publicado en la **Revista Relaciones**, de la Universidad Autónoma Metropolitana X, México D.F. en el número especial sobre Relaciones Laborales, 1995.

Introducción.

El impacto sociocultural de la reconversión de empresas en la Argentina de los '90 constituye el foco de análisis de ésta presentación. La mayoría de las grandes empresas encara en los últimos años importantes cambios organizativos y de gestión, que incluyen desde la reorientación de sus actividades y de sus mercados hasta el redimensionamiento de sus planteles. Este proceso transforma la composición e identidad de los actores sociales en la empresa, sus relaciones y el marco institucional que las regula.

El marco institucional y legal de las relaciones laborales privilegiaba las direcciones nacionales de los sindicatos, las representaciones corporativas empresarias y el Estado. Ese marco es abandonado paulatinamente y en su lugar se van instalando prácticas de negociación directa entre gerentes y trabajadores o entre gerentes y sindicatos locales de trabajadores. De éste modo emergen subsistemas particulares de relaciones laborales que dejan de lado tanto las viejas formas de regulación institucional como sus contenidos.

En el plano de las **relaciones entre actores**, contenidos que antes formaban parte de la negociación colectiva tienden a ser concebidos ahora como materia de decisión exclusiva de las empresas. En éste sentido, temas de negociación que se incluían en el ámbito de la **"función de relaciones laborales"** en las empresas, se transfieren al ámbito de la **"función de recursos humanos"**.

A la inversa, los modelos tradicionales de autoridad empresaria ya no aseguran la eficacia ni la eficiencia de la gestión, aspectos que requieren de modo creciente alguna cooperación de los trabajadores. En éste sentido, aspectos que formaban parte antiguamente de la **"función de recursos humanos"**, se transfieren al ámbito de la **"función de relaciones laborales"** instalando sobre nuevas bases la negociación de los actores.

Los estudios de caso que presentamos permiten observar, más allá de sus rasgos intrínsecos, tendencias sociales y culturales más amplias. Entre éstas tendencias se destacan los procesos de cambio de las identidades laborales, la fragmentación interna y el "borramiento" de los límites externos de las empresas, el cambio en la estratificación social y en las jerarquías de dominación, los fenómenos de discriminación y el cambio cultural.

Una tendencia sobresale netamente del conjunto y parece clave para caracterizar nuestra época. Es la que se refiere a la contradicción entre la persistencia de los modelos jerárquicos de autoridad en la empresa, y un ideal de trabajo que favorece la cooperación, los vínculos horizontales y la implicación personal en las tareas. En un contexto que legitima la flexibilidad contractual, esa contradicción adquiere la dimensión de un dilema cultural que, desde el ámbito de las empresas, se transfiere al conjunto de la vida social.

Por último cabe mencionar algunos aspectos metodológicos. La estrategia de investigación se organizó en base a cuatro estudios de caso. Tres de ellos (empresas 1, 2 y 4) se originaron por demandas singulares y objetivos particulares en las propias organizaciones estudiadas. En todos los estudios se trataba de "diagnosticar" problemas de organización, y en todos ellos se produjo información primaria sobre unidades de análisis comparables, esto es, sobre gerentes y directivos por un lado y sobre sindicatos y/o trabajadores por el otro. El modo de abordaje para el diagnóstico en cada caso, combinó en proporciones diversas: observación participante, entrevistas cualitativas,

grupos de discusión y encuestas autoadministradas a muestras del universo organizacional en su conjunto. El caso restante (empresa 3) fue motivado por un interés exclusivamente académico. Las fuentes de información combinaron el uso de datos secundarios y de datos primarios. En cuanto a los primeros se usaron informaciones cuantificables provenientes de los balances anuales de las empresas y del análisis comparado de convenios colectivos de trabajo. Los datos primarios provinieron de entrevistas semi-estructuradas a delegados y directivos sindicales.

Lo que llama la atención es que los temas y dilemas hallados se despliegan en un terreno común y aluden a los mismos procesos sociales de base, pese a las diferencias de origen de los casos, las diversas ramas y actividad de las empresas, los distintos enfoques y técnicas de recolección de datos y producción de información. La diversidad de fuentes aporta a la fundamentación de las hipótesis de trabajo que aquí se presentan. Hipótesis cuyo sustento empírico - resultado de investigaciones ad hoc - ofrece bases sólidas para la inferencia.

1. La crisis del sistema nacional de relaciones laborales.

La noción de “sistema” se utiliza aquí para indicar la modalidad más difundida en Argentina, entre 1950-1990 aproximadamente, de regulación de las relaciones laborales. En el “sistema de relaciones laborales” intervenían tres interlocutores: estado, cámaras empresarias y sindicatos centralizados a nivel nacional en cada rama de actividad. La regla de juego entre estos actores estaba inscripta en el convenio colectivo de la rama respectiva construido por los actores a través de mecanismos institucionalizados (regulados por una ley ad-hoc) de negociación colectiva. Tradicionalmente los sindicatos en Argentina articularon tres niveles de representación: a) el lugar de trabajo -o empresa- a través de delegados y comisiones internas, b) el nivel territorial -o seccionales- y c) la dirección nacional. En el viejo sistema de relaciones laborales y, dada la centralización de los sindicatos, el rol decisorio en la negociación colectiva correspondía a la dirección nacional. Los otros dos niveles, delegados y seccionales cumplían una pura función de “auditoría” sobre el cumplimiento de las normas del convenio colectivo en cada lugar de trabajo o en cada distrito territorial, pero su intervención era prácticamente nula en la institución del convenio.

La crisis de éste sistema se hace notoria en los ‘90, a través de varios procesos convergentes. En primer lugar, en las dificultades de sostener el **modelo centralizado de negociación colectiva** entre las direcciones nacionales de los sindicatos, las cámaras empresariales y el Estado.

Especialmente desde 1990, el Estado, imbuído de una concepción neoliberal que promueve el retiro de la intervención estatal del plano de las relaciones entre los agentes de la economía, empresarios y trabajadores promovió un conjunto de normas, leyes y decretos que legalizaron los resultados de los procesos de negociación a nivel de las empresas².

La mayoría de los sindicatos, por su parte, tendieron a convalidar los cambios propuestos en nombre de su apoyo global al gobierno. Este apoyo fue otorgado con algunas reticencias pero, en líneas generales, los sindicatos tendieron a aceptarlos argumentando la inevitabilidad de los cambios, la necesidad de revertir la crisis económica suspendiendo momentáneamente sus reclamos.

El efecto conjunto de estos procesos fue el de sustraer a los sindicatos nacionales el rol central que ocupaban en el sistema nacional de relaciones laborales. Esto no implica que muchos sindicatos no se hayan adaptado a nuevos roles que, en algunos sectores - empresas públicas privatizadas o áreas de negocios promovidos por políticas gubernamentales - van configurando un modelo de "business union". Es a través de estas nuevas formas que los sindicatos siguen cumpliendo la antigua función de aportar consenso político al gobierno. Pero lo que ahora dejan de cumplir es la **función reguladora de las relaciones del trabajo**. Esta se traslada ahora a la dinámica de los actores en las empresas.

En efecto, cada vez más, se difunden **nuevos acuerdos y pactos** en el lugar de trabajo - empresa o establecimiento- por “afuera” del convenio colectivo de rama o actividad.

De este modo, los viejos pactos corporativos de cúpula" (entre sindicato nacional, Estado y organización empresaria) tienden a ser sustituidos por acuerdos "microcorporativos" entre empresarios y delegados o comisiones internas sindicales en las empresas.

² Entre ellas se destacan: a) La Ley de Empleo (Diciembre de 1991) introduce fundamentalmente la flexibilidad en los contratos de trabajo como fomento a la creación de empleo, b) Restricción al derecho de huelga en los servicios públicos, c) La negociación de aumentos salariales sólo en casos de incremento en la productividad de tal manera que no puedan ser trasladados a los precios (Decreto 1334/91), d) la nueva regulación de la negociación colectiva que autoriza a negociar por empresa (Decreto 470/93). Este último además, contiene cláusulas explícitas a las inversiones, la incorporación de tecnología y los sistemas de formación profesional como factores a tener en cuenta en los acuerdos homologables y e) La Ley 24.467 (Marzo de 1995) que establece un nuevo régimen laboral para pequeñas y medianas empresas.

Es en aquellas empresas en las que se difunden nuevos acuerdos y pactos entre representaciones sindicales locales y gerencias donde encontramos el lugar de emergencia de lo que llamamos **“subsistemas” de relaciones laborales**. Nuevamente aquí, la noción de subsistema es usada de modo indicativo para señalar: a) su diferencia con respecto al “sistema tradicional”, b) la ambigüedad de la vinculación del “subsistema” con el sistema tradicional, ya que no se articula con él y tiene una existencia, por así decirlo, “paralela” y c) la emergencia del nivel local de representación sindical en la empresa, como sujeto autónomo de negociación - es decir sin consultar ni acatar la autoridad de la dirección nacional del sindicato - .

En segundo lugar, la crisis no sólo proviene del sistema nacional de relaciones laborales, sino del contexto socio-económico más amplio. El derrumbe de las instituciones vinculadas con el llamado "Estado de Bienestar" (salud, educación, vivienda, etc.) tienden a dejar de constituir bienes de disponibilidad para los trabajadores en su carácter de ciudadanos quienes reencauzan sus demandas hacia el plano de la empresa.

Este proceso, brevemente descrito, es en algunos aspectos similar al que registran varios países europeos en los que los acuerdos por empresa van sustituyendo al sistema nacional de relaciones laborales. Este quiebre pone fin a una época que, iniciada en la posguerra, instituyó dicho sistema como un componente clave de regulación económica y social en las sociedades capitalistas occidentales, con status similar al del propio sistema político de partidos y al de la relación entre Estado y sistema económico que orienta los equilibrios macroeconómicos (Martínez L. y Simpson, '93).

El gran interrogante que surge en todos éstos procesos es si los **acuerdos particulares** en el plano de las empresas pueden orientar la emergencia de un sistema nacional distinto de relaciones laborales y en que medida la colección de **subsistemas de relaciones laborales** puede desembocar en un sistema global -distinto al anterior pero sistema al fin-.

Las teorías puestas en juego para explicar este proceso provienen de una hibridación de disciplinas y enfoques diversos de sociología, economía, ciencia política, psicología social e, incluso, ese campo un tanto difuso constituido por las teorías del "management"- cuyo tratamiento riguroso podría incorporarlas parcialmente a disciplinas especializadas tales como la politología, sociología y antropología de las organizaciones, o la psicología institucional-. Los diferentes enfoques utilizados para describir este proceso formulan diversas interpretaciones e interrogantes sobre el destino definitivo de los sistemas nacionales de relaciones laborales:

. los enfoques derivados de la **ciencia política** dan cuenta del quiebre que registran actualmente los sistemas nacionales de relaciones laborales y se plantean hasta que punto la "gestión de los recursos humanos" - objetivo éste de las técnicas más difundidas de management en la actualidad - podrán constituirse en base estable y modelo alternativo al sistema nacional tradicional (Martínez, L. y Simpson, D. '93).

. los enfoques de **teoría económica** que enfatizan el quiebre de la regulación fordista, se interrogan sobre las vías alternativas de reconstitución de estos sistemas: una vía "neotaylorista" que mantiene los modelos jerárquicos combinados con flexibilidad contractual, una vía "posfordista" sin flexibilidad y con involucramiento de los trabajadores en la gestión empresarial (Lipietz, A. '92).

. los enfoques de **sociología de trabajo** se interrogan hasta que punto los procesos de reconversión en curso pueden combinar formas o configuraciones productivas diversas alternativamente (De la Garza, E.'93 y Novick, M. y Catalano, A. M.'94) ³.

. otros enfoques más generales, interdisciplinarios, que reúnen planteamientos centrales de la **sociología del trabajo y del desarrollo**, se interrogan sobre los diferentes **modelos** que pueden seguir los procesos de reconstitución de los sistemas nacionales de relaciones laborales (Pries. L. y Dombois, R. '94) ⁴.

Cualquiera de éstos enfoques indica la existencia de problemas abiertos por el quiebre del sistema nacional de relaciones laborales y sus posibilidades de reconstitución. El consenso es notable en éste sentido y todos ellos aportan valiosas indicaciones sobre las características del proceso en curso.

El enfoque adoptado aquí trata de **observar la emergencia de subsistemas particulares en el plano mismo donde se manifiestan**, ésto es, **las empresas**. Se intenta identificar, analizar e interpretar aspectos centrales de las prácticas de gestión, conflictos, negociaciones y acuerdos entre empresarios, gerentes, trabajadores y sindicatos en el plano de las empresas. La modalidad que más se adapta a éstos fines son los **estudios de caso**, que permiten acceder de manera directa al lugar de emergencia de los subsistemas.

2. El contexto de emergencia de los subsistemas particulares.

El contexto de emergencia de los subsistemas favorece la ofensiva empresaria y debilita los sindicatos. El aumento de la desocupación y la subocupación constituye un disuasivo poderoso para la reivindicación; los sindicatos y los trabajadores optan por **salidas negociadas** ante la incertidumbre sobre la situación futura. Este punto parece clave para comprender la situación actual. En efecto, la recuperación económica generada por el Plan de Convertibilidad a partir de 1991 no se tradujo en un aumento de la tasa de conflictividad sindical (Spaltemberg, R.'94).

Esta situación difiere ampliamente de la década pasada luego del lanzamiento del Plan Austral en el año 1985 .En aquella época bastaron sólo seis meses -después de iniciado el Plan -para que los sindicatos encararan una fuerte ofensiva basada en el reclamo salarial. Actualmente, a pesar que los niveles salariales son inferiores a los de la pasada década, los sindicatos optan por la negociación. La explicación del fenómeno debe buscarse por el lado de la desocupación, cuya tasa actual, duplica la de hace 10 años atrás.

Los principales rasgos de la ofensiva empresaria combinan la exigencia de competitividad y una dedicación sistemática a la reducción del costo laboral. Esto se traduce en el plano de las relaciones laborales en la empresa, en el objetivo de obtener la mayor **flexibilidad contractual** y una **máxima movilidad interna** de la mano de obra. Frente a ésto la estrategia sindical es básicamente defensiva: la desocupación impone una barrera al reclamo generalizado y el aumento

2 En América Latina la investigación empírica en ésta disciplina ha avanzado en el conocimiento de la reestructuración productiva, aceptándose que por ahora se trata de una **reestructuración polarizante**: una minoría de compañías, sobre todo empresas grandes, se moderniza y una mayoría permanece retrasada y con futuro incierto (De la Garza, E.'93).

3 Estos estudios enuncian la presencia, al menos de cuatro modelos : 1) Neoliberal de represión ofensiva de los sindicatos a todos los niveles (solución anglosajona); 2) Neopaternalista de exclusión indirecta y disminución de funciones de los sindicatos como instituciones (solución japonesa); 3) Nuevo acuerdo corporativista de modernización (solución populista) y 4) Nueva concertación colectiva (solución europea) (Pries. L. y Dombois, R. '94).

de salarios se presenta como un dilema frente a la necesidad de defender el empleo ⁵. Una **estrategia ofensiva** del sindicato tiende a ser rechazada por los trabajadores que temen perder su puesto de trabajo.

Las **estrategias defensivas** de los sindicatos dependen en grado sumo del carácter de la organización, su grado de centralización y básicamente, de las relaciones de los delegados y comisión interna con los trabajadores y el sindicato nacional. Ahora son las comisiones internas y/o las seccionales, las que asumen la interlocución con la empresa. Incluso el sindicato nacional, tiende a aceptar el nivel local de los nuevos acuerdos, dada la necesidad de mantener la lealtad de los trabajadores. Esta necesidad se vincula con uno de los componentes de la estrategia empresaria.

Junto a la exigencia dura de la competitividad las empresas encaran cambios en la gestión que los lleva a transformar las **culturas de las empresas vigentes**. Esta transformación puede concebirse como un desplazamiento funcional hacia el desarrollo de los recursos humanos, y una atención cada vez mayor a los aspectos "sociales" del trabajo. Se trata de la búsqueda de la **implicación** y el **compromiso** de los trabajadores con las empresas. Por ésta vía las empresas salen a disputar con el sindicato **la lealtad** de los trabajadores.

La **nueva cultura** empresaria ⁶, entonces, intenta "romper" el esquema clásico de confrontación- la huelga- y de negociación - el convenio colectivo de trabajo centralizado- y con ello la estrategia sindical. Pero la "ruptura" no es sólo de la estrategia, sino del modelo de relación por cuanto una de las características de la nueva cultura empresaria es la búsqueda de la comunicación directa con el trabajador. De ese modo, se vacía de contenido la función tradicional de interlocutor del delegado sindical (Ranz, J. '93).

Al mismo tiempo, ésta orientación hacia los **"recursos humanos"** y la gestión produce transformaciones de importancia en el propio cuerpo gerencial. Los nuevos paradigmas de gestión se introducen desde la cúspide de las organizaciones y su difusión es acompañada por fenómenos diversos, el menor de los cuales no es precisamente la satisfacción de los cuadros medios- incluso altos- de las empresas. A punto tal que, por primera vez desde la época de la "revolución gerencial" de los '60, ésta categoría ve amenazada su permanencia y privilegio: disminuye su número en casi todos los casos, aumenta la competencia entre los que quedan, aumentan las exigencias de las empresas sobre la utilización de sus habilidades. Y, fundamentalmente comienza a modificarse el horizonte de expansión de la categoría: tiende a cerrarse el sendero ascendente.

2.1. La clasificación de los subsistemas particulares.

Los estudio de casos en las empresas han permitido delinear **subsistemas de relaciones laborales** que, por definición, son diversos. Estas diferencias pueden ser comprendidas por los distintos roles y situaciones que debe afrontar el sindicato en cada caso y las diversas modalidades

⁵ A partir de 1993, la tasa de desocupación abierta se instaló por encima del 10% de la Población Económicamente Activa (PEA) duplicando prácticamente las tasas de la década del '80. Fuente: INDEC.

⁶ Esta "**nueva cultura empresarial**" es mencionada en la literatura por distintos autores: Ranz la denomina "**el gerencialismo**" al referirse a la gestión participativa de las empresas frente a los modelos paternalistas y burocráticos; Ambrosini llama "**estilo managerialista**" aquél que privilegia el compromiso directo de los trabajadores concomitante con una disminución de la participación sindical (como predomina en las grandes empresas norteamericanas no sindicalizadas). Una perspectiva crítica de esta nueva cultura empresaria es la que sustenta André Gorz, quien la denomina "**la ideología de los recursos humanos**", al señalar que se presenta a la empresa como núcleo de realización personal, la identidad social que ya no ofrece la sociedad (cit. por Ranz, J. '93).

de relación entre los trabajadores y las empresas como "salida" al quiebre del sistema nacional de relaciones laborales.

Es decir que es la capacidad sindical de **intervenir** en el diseño mismo del subsistema, lo que constituye uno de los rasgos básicos de los **subsistemas emergentes**. Capacidad que varía desde un mínimo constituido por su inexistencia como interlocutor, hasta un máximo en el que el sindicato logra inscribir fórmulas propias en el marco regulatorio del subsistema particular.

En el primer caso, de debilidad o inexistencia del sindicato, la regulación de las relaciones entre actores tiende a ser subsumida dentro de las pautas de una determinada "cultura de empresa". En el segundo caso, de máxima fortaleza sindical, se arriba a fórmulas más o menos explícitas de cogestión. Entre ambos extremos, y como derivación de procesos también particulares, se arriba a fórmulas cooperativas o conflictivas según los casos.

A su vez, las empresas articulan de manera diferente los dos ejes centrales de **gestión de personal de las empresas** :

a) la "**función de recursos humanos**" en sentido amplio, es decir, incluyendo las políticas y prácticas de : selección, remuneraciones, desarrollo y plan de carrera, formación y capacitación y, eventualmente, algunas otras.

b) la "**función de relaciones laborales**" en sentido estrecho, es decir la relación con las organizaciones de trabajadores: sindicato, comisión interna, delegados y con los llamados fuera de convenio.

Esta clasificación en términos de "funciones" diferentes fue tomada del cuerpo de nociones instrumentales del lenguaje de la Administración de Empresas. Una clasificación similar es la adoptada por Pries et al quienes distinguen entre "**políticas laborales de las empresas**" (equivalente en parte a lo que denominamos "**función de recursos humanos**") y "**prácticas de relaciones industriales**" ("**función de relaciones laborales**" en nuestra terminología) .

Cuáles son los fenómenos de base que sustentan esta distribución, más allá de la terminología que se utilice?

Las "**políticas laborales de las empresas**" ("**función de recursos humanos**") se refieren a la gama de técnicas que de manera explícita o implícita, orientan las condiciones de utilización, disposición, gratificación y remuneración de la fuerza laboral. En cambio, las "**prácticas de relaciones industriales**" ("**función de relaciones laborales**") regulan a nivel de la empresa la relación entre capital y trabajo, los objetos legítimos de conflicto y los procesos para resolver los conflictos. (Pries, L. y Dombois, R.'94)

Esta tendencia provee un criterio sencillo para clasificar los subsistemas estudiados, éstos se diferencian según dos variables:

1) La **presencia o ausencia** de los sindicatos de asalariados.

2) La profundidad, alcance y formalización de los **acuerdos** alcanzados entre la empresa y el sindicato (acuerdos verbales, convenios de empresa, convenios colectivos de actividad, etc.)

El resultado de la interrelación de ambas variables marcará el predominio de una u otra función, la "función de recursos humanos" o la "función de relaciones laborales" en las empresas :

Empresa 1. Una gran empresa de servicios financieros -un Banco- que opera prácticamente sin sindicato como interlocutor interno.

La ausencia del sindicato en el lugar de trabajo se acompaña de una muy débil articulación de los empleados con el sindicato nacional.

Empresa 2. Una gran empresa industrial, analizada aquí a través del estudio de un sindicato que ejerce un rol central en la organización del proceso productivo y está fuertemente implantado localmente.

Empresa 3. Dos grandes empresas de telecomunicaciones -emergentes del proceso de privatización de empresas públicas -que desplaza al sindicato de la gestión interna, conservando éste su rol de interlocutor en el marco de una nueva convención colectiva.

Empresa 4 . Una gran empresa industrial productora de jabones, detergentes y cosméticos, donde se sostiene el viejo marco convencional sin fijar nuevas reglas de juego, produciéndose situaciones fuertemente asimétricas según las diferentes plantas o fábricas.

Como se intentará demostrar en la descripción de los casos, las dimensiones que antes formaban parte de la negociación colectiva tienden a ser concebidos ahora como materia de decisión exclusiva de las empresas. En éste sentido, temas de negociación que se incluían en el ámbito de la "**función de relaciones laborales**" en las empresas, se transfieren al ámbito de la "**función de recursos humanos**" (empresa 1 y empresa 3).

A la inversa, hay aspectos que requieren de modo creciente algún grado de cooperación de los trabajadores. En éste sentido, temas que formaban parte antiguamente de la "**función de recursos humanos**", se transfieren al ámbito de la "**función de relaciones laborales**" (empresa 2)

Vinculando éstas **funciones** con las **relaciones de los actores**, empresa y sindicato, el espacio de conflicto, de negociación o cooperación se localiza en la "**frontera**" que delimita el espacio de control de unos y otros: la transferencia de las prácticas de la "**función de relaciones laborales**" hacia la "**función de recursos humanos**" - o su correlato - pueden ser interpretadas como el aumento o disminución del espacio de control de uno u otro actor.

3. Los estudios de caso : algunos rasgos básicos que caracterizan los subsistemas particulares.

3.1- El punto 0 del subsistema : la ausencia del sindicato

El primer subsistema a describir ofrece una particularidad notable: **la ausencia del sindicato en la empresa**, fenómeno de larga data ya que sólo esporádicamente, antes de 1976, la comisión interna tuvo alguna presencia en ésta empresa. Se trata de una entidad financiera, un banco nacional de gran tamaño medido sea por variables de mercado como por su estructura. Llama la atención que en un país como la Argentina, una organización de miles de personas pueda ser manejada sin contar con un sindicato interno. En éste caso el sindicato funciona como un límite "externo" : la Asociación Bancaria asume la representación sindical frente a los directivos de los bancos para

acordar el convenio global de la actividad. Pero para los empleados el sindicato no existe, está ausente de las relaciones internas de la organización.

La gestión se lleva a cabo en base a una fuerte "**cultura**" de empresa. La emergencia del subsistema tiene lugar precisamente por una ruptura en la antigua cultura, producto de las transformaciones del contexto. Entre Diciembre de 1989 y Enero de 1990, cuando el gobierno nacional decretó que la devolución de los depósitos de corto plazo no sería efectiva y sería sustituida por títulos de deuda en los que se dio en llamar "Plan Bónex", aludiendo al nombre de esos títulos.

Este cambio en las reglas de juego impactó fuertemente en la estructura del sistema financiero. La mayoría de las entidades mantenía una dotación importante de personal dedicada a la atención de los depósitos de corto plazo del público- plazo que se medía en pocos días o semanas- . Al clausurarse la posibilidad de depósitos a plazo fijo en períodos inferiores al mes, los requerimientos de personal de las entidades disminuyeron bruscamente y debieron afrontar el "retiro" del personal sobrante.

El impacto de la situación en ésta entidad fue enorme ya que en pocos meses se despidió, o se "retiró" una de cada cinco personas que trabajaba en el banco. Hasta ese momento la empresa conservaba la imagen para sus empleados, de ser "**una gran familia**", a partir de allí, obviamente, dejó de serlo.

Los rasgos de la cultura de la empresa eran notables, ya que el desarrollo que había alcanzado esa cultura por la vía paternalista, sólo parece ser comparable con la cultura y gestión de las empresas japonesas. Ejemplo decisivo: a través de su Fundación el banco proveía a sus empleados de cobertura médica, escolaridad para sus hijos, pagaba los estudios universitarios y de posgrado del personal que lo requiriera.

El cambio de la cultura de la organización tiende a sustituir la ideología "**familista**" por una **moral darwiniana aggiornada con el neoliberalismo** prevaleciente en la sociedad global. Este **cambio cultural** genera fuertes contradicciones en dos planos: la estructura de la organización y las identidades laborales. Las contradicciones suscitadas en estos planos generan un proceso de individualización de los conflictos, y una dependencia de factores culturales externos.

El cambio de la organización se produce con diferentes velocidades en distintos sectores. Se detectan al respecto tres tipos de áreas:

A) Areas de cambio rápido son las destinadas por los nuevos negocios asumidos por la entidad orientados hacia el mercado de capitales, la banca privada, etc.

El rasgo definitorio es la fuerte vinculación con el mercado externo, local e internacional. Al punto que los límites entre la empresa y su entorno tienden a desdibujarse en todos los campos (en el tecnológico, en el del personal, en el del capital etc.)

Estas áreas comienzan a funcionar como esas "**empresas Banda de Moebius**" de las que habla Sabel, en las que el "**adentro**" y el "**afuera**" de la organización se convierten en meros puntos de intersección de trayectorias, perdiendo densidad los límites y las fronteras organizativas. Asimismo la **identidad laboral** tiende a "despegarse" de la cultura del banco y se torna cada vez más permeable a las solicitudes del mercado externo. Sin embargo, en éstas áreas la recuperación de ciertos valores tradicionales, como la permanencia en el puesto - exigencia colocada por el mercado, que demanda en éstas la continuidad de atención por los mismos funcionarios- se **contradice** con la moral darwiniana de sobrevivencia del más apto que prevalece en la ideología del elenco que ocupa la cúspide de la organización.

B) Áreas de cambio lento son las vinculadas con las actividades típicas de la banca minoristas en las sucursales. En éstas **áreas**, la contradicción de la vieja cultura del banco con la moral darwiniana se verifica sobre todo en las sucursales donde se desarrollan los nuevos criterios de gestión que privilegian la nueva "línea comercial" en detrimento de la "línea administrativa o contable".

Situación similar a la de quienes por su profesión no encajan dentro de las categorías y clasificaciones de los bancos como por ejemplo, los expertos en informática o sistemas que constituyen un verdadero injerto en el mundo del banco. Al límite, los que se caen de la clasificación son candidatos a la "terciarización" : derivarlos a una empresa que ofrezca el servicio como personal "externo" del banco constituye una salida que torna, más arriba más difusas las fronteras externas del banco.

La demanda de los desplazados se vincula con otra de las cuestiones centrales del **cambio organizacional**. Las viejas estructuras jerárquicas ofrecían efectivamente un plan ordenado de ascensos dentro de la organización. La modalidad actual sustituye la expectativa de ascenso por la posibilidad de desplazamientos horizontales, cambio que implica una redefinición profunda de las expectativas, cuestión aún mal comprendida por los implicados, sean empleados jerarquizados o no.

El viejo sistema favorecía la posibilidad de ascensos, ahora en cambio se ofrece el puro disfrute de la variación y expansión horizontales.

C) Áreas estancadas o de cambio sumamente lento, son las vinculadas con las tareas de administración de la "casa matriz" del banco. Cada tipo de área ofrece asimetrías enormes en dotación tecnológica, recursos disponibles, prestigio dentro de la entidad, condiciones físicas de trabajo, etc.

Por último, en las **áreas estancadas**, la vieja cultura sigue prevaleciendo por diversas razones. El drenaje lento de personal parece más saludable para la imagen del banco que la reconversión abrupta, el "secreto" en la organización permite a la entidad atenuar los controles del Banco Central, etc.

El verdadero reservorio o depósito de prescindibles en éstas áreas tiende a difundir una "cultura del resentimiento" en que los problemas de género y generación están en el orden del día. En ésta cultura se sostienen ejes de **discriminación social** contra viejos y mujeres: así como una mujer que se embaraza "traiciona" a su jefe y es destinada a estas áreas cuando retorna luego del parto, se ubican aquí también los antiguos empleados jerárquicos cargados de los oropeles de mando pero descargados de la función equivalente. Sólo la ilusión depositada en el banco como una gran familia que sostiene el empleo de quienes se autoperciben a sí mismos como perdedores, permite a éstos soportar la discriminación que sufren como víctimas.

En un subsistema de éste tipo, donde se halla ausente el sindicato, los directivos buscan **individualizar** el conflicto. El personal por su lado descree de planteos colectivos y la respuesta social a las demandas de la dirección pasan sobre todo por una especie de **resistencia pasiva** al **involucramiento** pretendido por la dirección.

3.2- El subsistema más "avanzado" : la participación democrática

Este subsistema constituye el polo opuesto del anterior: no sólo el **sindicato existe** sino que su presencia resulta esencial para las posibilidades de gestión de una gran planta industrial

siderúrgica. Sus características fueron descriptas extensamente en un estudio anterior (Novick, M. y Palomino, H. '93) al cual remitimos para su profundización. En lo que concierne a la argumentación desarrollada aquí nos interesa destacar básicamente dos aspectos:

A) El conflicto como condición para la negociación .

El **conflicto** parece ser una condición necesaria para el reconocimiento de los interlocutores, cualquiera sea el desarrollo futuro del subsistema. Esto puede reflejar obviamente una tradición del sindicato, de la reivindicación como estilo de la organización, o cualquier argumento similar que pueda esbozarse a través de una historia sumamente singular. Pero el problema se localiza menos en la tradición sindical que en el **imaginario empresario** que prevalece en nuestros días, entre cuyas notas centrales se encuentran sea el sueño de la desaparición del sindicato, sea su neutralización.⁷

En la **estrategia sindical** de negociar desde posiciones de fuerza, el conflicto sirve para indicar la posición y la diferencia de intereses; es el criterio básico para ser reconocido como interlocutor, habida cuenta de los esfuerzos empresarios para desplazarlo de ese rol en el pasado.

B) La articulación del sindicato en tres planos.

A fin de garantizar su subsistencia luego de un fuerte conflicto⁸ el sindicato desarrolló una estrategia en tres planos diferentes :

1) En el interior de la empresa, el sindicato buscó fortalecer su representatividad frente a los trabajadores. Un aspecto esencial de ésta estrategia fue reforzar el rol de la comisión interna. La estrategia empresaria de "**desplazar hacia afuera**" al sindicato para desarrollar la gestión en base a **nuevos métodos de trabajo**⁹ encontró fuertes barreras en dos instancias:

a. La desconfianza de los operarios ya que el proceder de la empresa en el conflicto - despidió a todo el personal- generó la pérdida de compromiso y lealtad con las tareas y/o con la empresa. Los nuevos métodos de gestión que buscan la implicación y el compromiso vía un incremento de la motivación difícilmente puedan establecerse en un clima de trabajo marcado por una "**cultura de resistencia**".

b. El tradicionalismo de los propios cuadros de la empresa, formados en una cultura que otorga a la jerarquía y el control sobre los operarios un rol central. Los mecanismos de cooperación horizontal privilegiados por los nuevos métodos se contradicen con el ejercicio vertical de la autoridad.

⁷ En el **imaginario empresario** está presente la concepción de un modelo estadounidense en el cual los **sindicatos no existen**. El sueño al respecto sería el de "una empresa aislada en el medio del desierto" cuya condición de ingreso sea que los operarios y empleados no estén afiliados al sindicato", tal como la define gráficamente un directivo

⁸ El conflicto transcurrió durante el primer semestre de 1991. Se inició cuando la empresa modificó el régimen de vacaciones anuales, trasfiriéndolas a todo el año. El personal respondió con un lock-out parcial y la empresa licenció a todo el personal intentando volver a contratarlo a cambio de la aceptación individual de los nuevos métodos de trabajo y el desconocimiento del sindicato local como interlocutor. Finalmente, se constituyó una negociación tripartita con la participación del Ministerio de Trabajo de la Nación y se arribó a un acuerdo: la empresa se comprometió a incorporar a todo el personal despedido sin condiciones y el sindicato aceptó limitar algunas reivindicaciones previas. A su vez, el Estado otorgó fondos públicos para compensar parte de los salarios caídos de los trabajadores. Luego de este primer acuerdo, empresa y sindicato siguieron negociando fuera del marco del convenio colectivo (Novick, M. y Palomino, H. '93).

⁹ Los **nuevos métodos de trabajo** consistieron en: la reasignación de funciones a todos los niveles dada la organización del trabajo en "minifábricas", implementación de programas de calidad total, equipos de trabajo, entre otros.

A fin de extender los **nuevos métodos de trabajo** la empresa se ve obligada a restituir a la comisión interna su rol mediador; la confianza de los operarios en su representación dentro de la planta permitió la difusión de las nuevas formas de gestión.

Se trató de una solución "**negociada**" que acerca el rol de la comisión interna a las funciones de una especie de "**comité de empresa**", típica de las modalidades de **cogestión** a la alemana (éste término es casi prohibitivo en la empresa y, en general, en un mundo cultural empresario como el argentino donde la delegación del control productivo al sindicato es percibida como una amenaza a la propiedad).

La asunción de la comisión interna de este rol mediador y, en algún sentido "co-gestionario", liberó al sindicato para fortalecer su estrategia en los otros dos planos.

2) El sindicato asumió durante el conflicto que precedió a los acuerdos, un rol de representante "**social**" o "**comunitario**" de la localidad donde está implantada la empresa. En principio como estrategia de autodefensa, pero luego en función de una demanda comunitaria incrementada por el deterioro de la prestación estatal de servicios básicos, el sindicato amplió su estrategia hacia la comunidad articulándola con su rol de interlocutor ante la empresa. De ésta articulación surgió la construcción de una clínica de servicios médicos cuya capacidad excede los requerimientos de los operarios metalúrgicos de la zona y sus familiares y , vía convenios con otros sindicatos y entidades, fue ampliando la atención hacia otros grupos sociales.

3) Siguiendo la tradición de fuerte implicación con la política, el sindicato estableció alianzas con otros sindicatos y coaliciones con nuevos grupos políticos. El desarrollo de éstas alianzas le otorgó un rol protagónico en la formación de una nueva central de trabajadores (denominada Congreso de Trabajadores Argentinos - CTA-)

3.3- Subsistema intermedio I : el desplazamiento del sindicato del control en empresas públicas privatizadas.

Este subsistema se describe a partir de algunos rasgos de una de las empresas privatizadas, la empresa pública de teléfonos ENTEL ¹⁰. "Leading case" de las privatizaciones, los conflictos, controversias y debates públicos que precedieron la transferencia de ENTEL son bastante conocidos. De ese contexto cabe aquí indicar un elemento central para las relaciones laborales.

Uno de los cambios jurídicos de importancia que precedió la privatización de ENTEL y de otras empresas públicas, fue el decreto del Ministerio de Trabajo que **reglamentó** el derecho constitucional de huelga en los servicios públicos. Al ser privatizadas empresas donde los sindicatos eran muy fuertes, ésta intervención jurídica cobró el sentido de una indicación precisa a los inversores de que el Estado proveyería una defensa a las empresas frente a la posibilidad de huelgas. El resto de las garantías estatales referidas al financiamiento, facilitación de los despidos y reasignaciones de personal fueron también importantes.

En el terreno de las relaciones laborales, con la privatización fue dejado de lado el convenio colectivo anterior de los telefónicos, y fue sustituido por cuatro convenios de categorías. En la negociación del último Convenio Colectivo de Trabajo firmado durante la gestión estatal (CCT N° 165/1975) participaron dos entidades gremiales: FOETRA (Federación de Obreros y Empleados

¹⁰ La privatización, realizada en 1990 implicó que la empresa estatal se desdoblara, licitándose dos áreas. El resultado final fue la adjudicación de la Zona Sur para la empresa española Telefónica y la Zona Norte para la francesa Telecom junto con la STET italiana. Cada empresa compone un consorcio integrado a capitales nacionales y un banco acreedor de la deuda externa argentina.

Telefónicos de la República Argentina) y UPJET (Unión de Personal Jerárquico de ENTEL). Este único instrumento abarcaba desde el personal de base (aprendices, peones, oficiales) hasta el Gerente General de la empresa, totalizando 50.000 beneficiarios. En cambio, son cuatro los CCT firmados después de la privatización. Uno de ellos (el CCT N° 201/92), que agrupa aproximadamente al 70% de los trabajadores, se firmó con FOETRA. Otro con UPJET (alrededor del 6% de la dotación) . El tercero con FOPSTA (supervisores, un 12% de la dotación) y el cuarto con CPTTEL (Centro de Profesionales Universitarios de la Empresas de Telecomunicaciones, con muy pocos adherentes pues los profesionales de Telefónica, a diferencia de Telecom, se encuentran fuera de convenio) . Alrededor de un 8% de la dotación de **ambas empresas** no están dentro de ningún convenio.

A su vez, una de las políticas aplicadas por las nuevas empresas que más repercutieron en las relaciones laborales fue la "**terciarización**" de numerosas actividades que antes realizaba ENTEL. De éste modo muchos empleados pasan a formar parte de las nuevas empresas que operan bajo regímenes de **subcontratación** y, con ello, sus condiciones de trabajo son reguladas por otros convenios. Así por ejemplo, los operarios que pasan a trabajar en empresas que se ocupan del tendido de cables y la reparación de líneas externas, quedan comprendidos bajo la convención colectiva de los obreros de la construcción (UOCRA); quienes pasan a las compañías de teléfono celular son agrupados por el convenio del sindicato de comercio (SEC), etc.

En síntesis, la privatización implicó una mayor **segmentación** de los empleados - sancionada formalmente en convenios - por categoría y una importante **dispersión** de éstos en numerosas empresas .

El contenido de los nuevos convenios reflejó sobre todo el intento - exitoso - de las empresas por **desplazar al sindicato de la gestión interna** de las empresas, hacia la "periferia". Así por ejemplo, los nuevos convenios eliminan la Comisión de Reclamaciones, un organismo paritario que tenía carácter permanente, donde se dirimían las diferencias entre el personal y la empresa sobre la interpretación del convenio colectivo. En el mismo sentido opera la disminución del número de delegados y la reducción de las horas mensuales para el ejercicio de la función de delegado. Este **desplazamiento** del sindicato de la gestión interna contrasta con la situación previa a la privatización, en que el sindicato tenía una fuerte injerencia en la selección, el ingreso, la promoción del personal y, en líneas generales, en la gestión global de la empresa :

. El **ingreso** del personal - antes controlado por una "Bolsa de Trabajo sindical" o priorizando la entrada de familiares de los trabajadores - es fijado ahora por nuevos requerimientos fijados por las empresas (secundaria completa, conocimiento de P.C, etc.)

. La **promoción** se basa en el mérito, el desempeño y la capacitación en las que se instituyen calificaciones formales como requisito para el ascenso en la organización - antes se privilegiaban la antigüedad y un aprendizaje de la tarea vinculada con la práctica en el puesto (experiencia)

. En la **formación y la capacitación** se privilegia la iniciativa individual para integrar los cursos.

La respuesta sindical se orientó básicamente en una dirección: la preservación del empleo.

El sindicato de FOETRA Buenos Aires específicamente, buscó intervenir en la formación del personal de las empresas (operarios, supervisores y técnicos). Más allá de su relativo

éxito, en la medida que las empresas no terminaban de reconocer los títulos y calificaciones de las escuelas sindicales, ésta estrategia revela una orientación novedosa.

Estas actividades fueron emprendidas, en un principio sin correspondencia ni vínculos con las licenciatarias.

A fines de 1993 se renovó la conducción de FOETRA. Los nuevos dirigentes consideran esencial continuar con esa estrategia mediante la capacitación y formación permanente de los trabajadores. Para lograr ese objetivo han acordado la creación de una Comisión Paritaria participando en la formulación y el dictado de los programas de capacitación de carreras técnicas y administrativas y en la determinación del modo para acceder a ellas. A su vez establece un nuevo sistema de clasificaciones profesionales¹¹.

En 1994 se inaugura un nuevo centro de capacitación que tiene como objetivo primordial la reconversión laboral de los trabajadores en actividad. El Centro se crea por medio de un convenio tripartito en el que participa una de las empresas (Telecom, que provee de un laboratorio y de docentes), FOETRA (que aporta docentes y alumnos) y el Ministerio de Trabajo (a través de la Subsecretaría de Formación Profesional, que financia el Centro de capacitación)¹².

4.4- Subsistema intermedio II : conflictividad persistente.

El último de los subsistemas analizados aquí refleja sobre todo las actitudes de los operarios y empleados de la filial local de una empresa multinacional de jabones, detergentes y cosméticos. Esta empresa se caracteriza por una extrema fragmentación de los establecimientos debido a su dispersión territorial, modalidades de gestión, categorías de personal predominantes en cada unidad.

En realidad éste proceso se corresponde también con una fragmentación del sindicato, ya que en cada planta se presentan situaciones dispares en relación con el rol de la comisión interna, su relación con el sindicato local o nacional, etc.

En éste universo fragmentario, lo que sobresale netamente es una **persistente** conflictividad sindical en algunas unidades y los sucesivos problemas de gestión y conflictividad individual en las unidades donde el sindicato tiene baja presencia.

En ésta perspectiva pueden apreciarse básicamente dos ejes de disputas:

1) Empresa / sindicato, en ámbitos laborales en los que la organización del trabajo es básicamente "taylorista";

2) Trabajadores/ jefes, en los ámbitos donde no pesa el sindicato y donde la empresa busca operar con nuevos métodos de gestión (sistemas de calidad total y mejora continua con grupos y equipos de trabajo horizontales, "polivantes" y multifuncionales)

En el primer caso el eje de los conflictos pasa sobre todo por "**problemas de arrastre**" de las relaciones laborales. Los gerentes y directivos locales de las empresas fueron tomando cada vez mayor control sobre las operaciones locales, en la medida que luego del conflicto de Malvinas (en

¹¹El último CCT firmado (Nº 201/92) recategoriza el personal y reduce las 20 categorías vigentes en el CCT anterior (Nº 165/75) a 6 grupos, considerando que "...el modelo de organización del trabajo, más acorde con la realidad actual requiere de la adecuación de todo el personal a las exigencias y requerimientos de la nueva organización"

¹² El Centro está dirigido a los trabajadores telefónicos, aunque abierto a otros trabajadores (como los empleados de las empresas subcontratistas convenionados en la UOCRA).

el año 1982) la casa matriz tendió a retirar a los gerentes extranjeros que colocaba la filial. Para el sindicato la asunción del control por los gerentes locales implicó un aumento en la informalidad de los acuerdos y la generación de una gran desconfianza en torno a "directivos que no cumplen los acuerdos como lo hacían los gringos" .

En algunas plantas donde la empresa avanzó rápidamente en **nuevos métodos de gestión** la barrera para la difusión de éstos métodos radicó menos en los operarios - u operarias -, como en los cuadros y jefes medios, formados en una tradición cultural jerárquica y autoritaria. En éstos sectores, las actitudes relevadas en encuestas al universo de operarios y empleados, permitieron descubrir ciertos ejes culturales contradictorios. El eje central de éstas contradicciones pasa por el agudo contraste entre:

- . un ideal de trabajo cooperativo abierto a la innovación y atento a la calidad del producto - en particular en la relación cosméticos/ operarias -, respetuoso de las nuevas normas de seguridad y protección del medio ambiente;

- . una relación conflictiva con la jerarquía y autoridad en la empresa, representada por jefes y supervisores autoritarios, poco capacitados, no comunicativos, en suma, dedicados obsesivamente al ejercicio de la autoridad y el control.

Esta contradicción pone en jaque el desarrollo de una gestión en políticas orientadas hacia los **recursos humanos**. Como por otra parte el modelo de gestión "taylorista" se traduce en una fuerte conflictividad, la empresa busca resolver los problemas a través del desarrollo de una "**cultura pactista**" entre las distintas áreas fragmentadas física y territorialmente .

Esos "pactos" son leídos no en una dirección universalista -"normas"- sino más bien en una perspectiva de "**delimitación de privilegios**" (al modo como las comarcas feudales establecían los ámbitos de validéz de los pactos entre nobles y vasallos); esto acrecienta la heterogeneidad y fragmentación interna de la empresa.

4. Conclusiones :

A modo de conclusiones propondremos una síntesis del esquema clasificatorio de los casos estudiados, y un conjunto de tendencias sociales que pudieron observarse a través de éstos.

Tal como se desarrolló en la presentación, la clasificación de los subsistemas combina dos dimensiones: el reconocimiento del interlocutor sindical en la empresa y la profundidad, alcance y formalización de los acuerdos alcanzados entre la empresa y el sindicato.

- En el primer caso, obviamente, la **ausencia del sindicato** en el interior de la empresa es casi idéntica a la ausencia de acuerdos formales: la empresa gestiona en base exclusivamente a una "cultura de empresa". Cabe indicar que éste modelo es sin embargo sumamente contradictorio, lo cual se refleja en la extrema fragmentación y heterogeneidad de los diversos sectores de la empresa. Podríamos indicar que la ideología de "ganadores y perdedores" sumada a una moral darwinista opera un efecto de fragmentación muy intenso y genera un modelo inestable.

- En el segundo caso el **reconocimiento** de un interlocutor sindical sumamente fuerte tanto **adentro** como **afuera** de la empresa (conquistado luego del largo e intenso conflicto), al mismo tiempo que una gran profundidad y alcance de acuerdos formalizados entre las partes, origina modelos próximos a la cogestión.

Este modelo, calificado de manera un tanto "optimista" por nosotros como modelo "**cooperativo / democrático**", en el que el sindicato puede involucrarse en la gestión y sostener a la vez la diferencia de intereses con la empresa, es indudablemente un caso exótico (aún) en la Argentina.

- En el tercer caso, el de las empresas privatizadas, el **desplazamiento** del sindicato de la gestión interna es un objetivo central de las empresas. Esto revela un núcleo fuerte de las estrategias empresarias en la actualidad : transferir hacia la "**función de recursos humanos**" lo que formaba parte anteriormente de la "**función de relaciones laborales**". Este subsistema combina un bajo reconocimiento del interlocutor sindical **interno** con una alta formalización de acuerdos con el sindicato **externo** a la empresa. Por tratarse de una empresa de telecomunicaciones, éste caso plantea además un tema central de la estrategia sindical, referido a su capacidad de intervenir en el eje de control del sistema.

- Por fin, el último subsistema combina un alto grado de **reconocimiento del interlocutor interno** aunque una imposición "**sin negociación**" de los métodos de gestión, solamente acordados entre jefes y cuadros formados en una cultura "pactista" pero poco participativa(digamos una variedad de paternalismo). Al igual que en el primer caso, éste subsistema es fuertemente fragmentario, opera sobre una gran heterogeneidad de la empresa, y a la vez resulta altamente conflictivo.

Obviamente estos casos no pretenden agotar, ni mucho menos, las posibilidades de desarrollo de **subsistemas de relaciones laborales** y sólo pretenden enunciar la necesidad de un estudio en profundidad. Debe ser entendido en éste sentido como el avance de un conjunto de hipótesis de trabajo sobre el tema. Y, sobre todo de una **hipótesis central**: el desarrollo de subsistemas de relaciones laborales ofrece múltiples alternativas y no sólo una; al mismo tiempo esos subsistemas desgajados de un sistema nacional parecen sumamente inestables.

A su vez, el estudio de casos permitió acceder, como un subproducto de la investigación, al análisis de algunas tendencias sociales que constituyen el **contexto** de la formación de los subsistemas.

Estas tendencias pueden enumerarse como:

1. De las "relaciones laborales" a la "gestión de los recursos humanos".

El enfoque aquí desarrollado interpreta las prácticas de gestión empresariales como estrategias de clase. Las "respuestas" de los trabajadores y sindicatos a la instalación de las nuevas prácticas cubren una amplia gama de opciones entre **la aceptación y el rechazo** a las mismas, que son justificadas en términos de argumentos también polarizados:

. Los incrementos de productividad que acompañan muchas veces la introducción de las nuevas prácticas sostienen los argumentos en **favor de su desarrollo**. Estos argumentos se vinculan con los discursos pro-empresariales sumamente ideologizados acerca de la cooperación y colaboración de clases.

. El **rechazo** a las nuevas prácticas se realiza también en términos de discursos fuertemente ideologizados opuestos a la colaboración de clases, como si las viejas prácticas de gestión se fundaran exclusivamente en una oposición de clase. En realidad, las modalidades de gestión "tayloristas" implicaban una dominación plena del capital sobre el trabajo. Los sindicatos buscaban la obtención de ventajas contractuales, en un marco que no cuestionaba necesariamente la lógica de dominación.

Las cuestiones teóricas implicadas en el problema se refieren a) la aplicación de la "autoridad" en el lugar de trabajo, y b) la vinculación de las nuevas prácticas de gestión con los incrementos de productividad.

a) La transferencia de responsabilidades "hacia abajo" implica la reabsorción de la "autoridad" y el "control" del proceso de trabajo como funciones del conjunto del sistema, que dejan de personificarse en las figuras del capataz o el supervisor. Si esto por un lado tiende a "borrar" las fronteras de clase (ausencia de supervisores), por otro lado acrecienta la intervención de los trabajadores en la esfera del control del proceso productivo. Estas tendencias complejizan la esfera de la "autoridad".

b) En que medida los incrementos de productividad se obtienen por medio de un aumento de la "tasa de explotación" - sea este incremento "consensuado" o no por los trabajadores - es también una cuestión empírica, asociada por lo general a temas como la "eliminación de tiempos muertos", turnos rotativos introducidos para aumentar el uso de la capacidad instalada, distribución de tarea en equipos de trabajo, etc.

Lo que importa destacar aquí, es que éstas cuestiones tienden a modificar la agenda de negociación entre empresas y sindicatos

Sobre esta tendencia ya fueron analizados algunos aspectos, pero cabe agregar aquí un argumento adicional, referido al deterioro del Estado de Bienestar que favorece, por así decir, la incorporación de beneficios sociales en la agenda de negociación entre empresa y sindicato. De este modo, las viejas fronteras entre capital y trabajo se tornan móviles:

. en los **modelos cooperativos** las empresas comienzan a requerir al sindicato para la gestión, en tanto que el sindicato reclama la participación de la empresa en beneficios sociales para los asalariados.

. en los **modelos conflictivos** la empresa avanza sobre la lealtad de los trabajadores en base al predominio de la "función de recursos humanos" en detrimento de la "función de relaciones laborales".

2. Recomposición y fragmentación de clases : propietarios, gerentes y reestructuración.

El campo de la propiedad y la gestión del capital aparece sumamente comprometido en los procesos de reestructuración y reconversión de empresas. El debate sobre las decisiones económicas y los negocios es, en el fondo, un debate fuertemente político.

En todos los casos estudiados, se puso de relieve, en el origen de los subsistemas, una discusión "al interior del capital" acerca de quién tomaba las decisiones de reconversión, quién gestionaba los procesos, etc. Esta es una discusión abierta sobre la incidencia de los propietarios familiares, el papel del Estado y los holdings empresarios, la autonomía de los gerentes profesionales, la relación entre directivos locales y extranjeros, etc. en el capitalismo argentino.

Al mismo tiempo, un poco más "abajo", se produce una transformación importante en el cuerpo de gerentes. La silenciosa "revolución gerencial" de los '60 y los '70 había pasado casi desapercibida: al ampliarse los puestos de conducción con el desarrollo de las burocracias profesionales en las empresas, los viejos directivos no se habían sentido amenazados. Al mismo tiempo, como los gerentes habían iniciado "desde abajo" su carrera ascendente, podían colocarse como modelo para los que buscaban ascender, lo cual atenuaba considerablemente el potencial conflicto de clase: "todos podían llegar".

Actualmente, la situación parece la de una "contrarrevolución". Las empresas privadas ofrecen un panorama desolador: los organigramas gerenciales fueron literalmente "hachados". A fin de garantizar su competitividad las empresas comenzaron por desembarazarse de su personal más costoso. Los nuevos métodos de gestión eliminaron jefaturas y supervisores. En fin, los cuadros medios y medio altos de las empresas fueron diezmados.

En cambio, en las grandes empresas públicas privatizadas las nuevas autoridades poblaron de profesionales los cargos de conducción - tal vez esperando una fuerte batalla con los sindicatos que, al fin de cuentas, no se produjo -.

En la esfera privada entonces, la situación actual difiere considerablemente de las décadas de los '60 y '70. Los cambios organizativos imponen la necesidad de analizar la nueva composición de las "funciones del capital". En general, este tema fue dejado de lado ya que se privilegió el análisis de los cambios de las relaciones entre capital y trabajo o entre empresas y sindicatos.

3. Nuevas identidades laborales.

Al borrarse los límites de las empresas, en la medida que la gestión interna y externa tienden a articularse en redes, los viejos temas de "reclutamiento" de personal vinculados con identidades de oficios y de "lealtad" de empresa son sustituidos por una versión un tanto "posmoderna". Siguiendo a Sabel se trataría de identidades "Banda de Moebius" en las que se demandan capacidades de transitar el "adentro" y el "afuera" de la empresa. Estas exigencias parecen

contradictorias ya que se requiere asumir una **"cultura de empresa"** al mismo tiempo que adaptarse para cumplir **funciones fuera de la empresa.**

4 .La contradicción principal: el democratismo de la gestión y el autoritarismo de los gestores.

Esta contradicción esbozada por Lipietz entre la exigencia de **"flexibilidad contractual"** y el **"involucramiento responsable"** está a la orden del día y sigue sin resolverse. La contradicción observable en las empresas analizadas sólo puede sostenerse en el marco de una creciente tasa de desocupación abierta, que funciona como un factor de disciplinamiento de la fuerza de trabajo. Esto favorece la flexibilidad contractual y erosiona las posibilidades de aumentar el involucramiento del personal. Nuevamente aquí, el peso de uno u otro elemento constituye una cuestión empírica que las empresas resuelven o no de diferentes maneras.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Ambrosini, M. (1991) : "Compromiso de los trabajadores y estrategia del management" en **Revista Il Progetto 93/94**, Roma.

Convenios Colectivos de Trabajo, Sindicato de Buenos Aires, FOETRA Nros: 165/ año 1975 y 201/ años 1991 y 1992.

De La Garza, E. (1993): "Reestructuración productiva y respuesta sindical en América Latina (1982-1992) ", en **Revista Sociología del Trabajo, Nro.19**, Madrid.

Dombois, R. y Pries, L. (1993) : "Necesita América Latina su propia sociología del Trabajo ? ", Ponencia presentada en el Primer Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo, México.

Dombois, R. y Pries, L. (1994): "Sistemas de relaciones industriales en el proceso de transformación económica y política de América latina", Universidad de Bremen, (mimeo).

Lipietz, A. (1992) : **Las Relaciones Capital - Trabajo en los comienzos del siglo XXI**, ATE, Bs. As.

Martinez, L. y Simpson, D. (1993) : "La dimensión social de las nuevas prácticas de gestión y su relevancia para la "crisis" de las relaciones laborales". **Revista Sociología del Trabajo** Nro.18, Ed. Siglo XXI, Madrid.

Novick, M. y Catalano, A. (1994): "Reconversión productiva, cambio tecnológico y relaciones laborales" (mimeo), Buenos Aires.

Novick, M. y Palomino, H. (1993) : "Estrategia empresarial y respuesta sindical frente a la reestructuración económica". **Revista de Economía y Trabajo**, Año 1 Nro.2, Chile.

Palomino, H. (1991) : "Respuestas sindicales y reconversión industrial", Documento presentado al **Seminario de Reconversión productiva**, Bs. As.

Pries, L . (1994) : "Los sistemas de relaciones industriales ante los procesos de globalización y privatización" (mimeo).

Sabel, Charles (1991) : Moebius-Strip Organizations and Open Labor Markets: Some Consequences of the Reintegration of Conceptions and Execution in a Volatile Economy" en Pierre Bourdieu y James S. Coleman (eds.), **Social Theory for a Changing Society** Boulder: Westview Press.

Spaltemberg, R. (1994): "Base de datos sobre conflictos laborales 1984-1994", **Informe de Beca a la Universidad de Buenos Aires**.

Walter, J. y Senén González,C. (1995): **La privatización telefónica argentina: modernización telefónica sistémica, recursos humanos y relaciones laborales**. Documento de trabajo CEIL-CONICET.

Ximenez Sáez, D.(1992) : "Reconversión Telefónica. Los trabajadores en la mira" en **Comunicación derecho de Todos. Primer Encuentro Regional de Sindicatos Telefónicos, FOETRA, Sindicato Buenos Aires.**

Zapatero Ranz, J. A. (1993) : "Sindicalismo y evolución: una perspectiva española" en **El nuevo sindicalismo, la participación del trabajador en la empresa en transformación**, Charles Heckcher (comp.), MTSS, Madrid.