



## Las relaciones de poder en los espacios de trabajo.<sup>1</sup>

*M. Ana Drolas<sup>2</sup>, Juan Montes Cató<sup>3</sup> y Valentina Picchetti<sup>4</sup>*

### **Ponencia presentada**

XXV Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología  
-Porto Alegre, Agosto 2005-

---

<sup>1</sup> Agradecemos a los delegados y trabajadores que compartieron con nosotros sus experiencias y vivencias. Esperamos que este artículo contribuya a reflexionar el alcance de las medidas implementadas en los ámbitos de trabajo desde hace varios años.

<sup>2</sup> Becaria del Programa Al\_an, Universidad Complutense de Madrid [mdrolas@ceil-piette.gov.ar](mailto:mdrolas@ceil-piette.gov.ar)

<sup>3</sup> Ceil-Piette CONICET y UBA [jmontes@ceil-piette.gov.ar](mailto:jmontes@ceil-piette.gov.ar)

<sup>4</sup> Ceil-Piette CONICET y UBA [vpichetti@ceil-piette.gov.ar](mailto:vpichetti@ceil-piette.gov.ar)

## **Abstract.**

En esta ponencia partimos del supuesto de que constitutivamente las relaciones laborales lo son en tanto relaciones colectivas entre capital y trabajo y éstas son intrínsecamente conflictivas encontrándose implicadas en un campo de correlaciones de fuerza imbuidas en relaciones cabales de dominación. Lo que intentaremos será visualizar las estrategias empresarias tendientes a profundizar la lógica de dominación en los espacios laborales.

No se puede comprender el desarrollo de la organización del trabajo sin reconocer los instrumentos de poder, el modo en que este se despliega y los actos de resistencia. Esa resistencia, se construye en base a la memoria, experiencias compartidas y lecturas del pasado que concatenan las acciones de orden colectivo. En este sentido, entre el ejercicio del poder y la eficacia de la dominación existen mediaciones que remiten a específicos dispositivos que moldean la forma de articulación de la relación entre trabajadores y empresarios.

El artículo hace referencia a los casos encuadrados en los sectores de telecomunicaciones y el eléctrico de la Argentina. En ambos se produjeron cambios que afectaron los patrones de relacionamiento entre el capital y el trabajo: consolidación de las privatizaciones; nuevas pautas gerenciales; transformaciones en la composición de la fuerza de trabajo; desdibujamiento del rol sindical. De esta manera, en el primer apartado damos cuenta de algunas de las tendencias observadas en función de las transformaciones en las relaciones del trabajo, luego focalizamos el análisis sobre las técnicas de individualización resaltando la multiplicación de las formas contractuales y la injerencia de las oficinas de recursos humanos. En el siguiente apartado, estudiamos el posicionamiento sindical comprendiendo que los cambios operados en los espacios de trabajo no responden a acciones unilaterales si no que emergen producto de relaciones entre los actores.

## **1. Presentación**

En este artículo no plantearemos una discusión acerca de si las relaciones laborales son o no, relaciones fundamentalmente colectivas ni si constituyen o no relaciones entre sujetos desiguales, esto es, relaciones de dominación. Partimos del supuesto, que constitutivamente las relaciones laborales lo son en tanto relaciones colectivas entre capital y trabajo y éstas son intrínsecamente conflictivas encontrándose implicadas en un campo de correlaciones de fuerza imbuidas en relaciones cabales de dominación. Lo que intentaremos será visualizar las estrategias empresarias tendientes a profundizar la lógica de dominación en los espacios laborales.

Las relaciones laborales dentro del históricamente llamado fordismo, en tanto específica relación salarial y forma particular de organizar el trabajo y las relaciones, funda relaciones sociales dentro de los espacios del trabajo, en las que se reconoce la especificidad y el antagonismo de los intereses generales del trabajo y del capital, además de dar cuenta del carácter conflictivo de estas relaciones establecidas. El reconocimiento de este conflicto intrínseco en las

relaciones laborales, se sustentaba y cristalizaba en la negociación permanente con base al colectivo.

Según diversos trabajos empíricos realizados por nuestro equipo de Investigación desde el CEIL-PIETTE, las relaciones laborales que actualmente están siendo puestas en práctica en diferentes empresas, son llevadas al plano individual reconociendo el conflicto solo en tanto dificultades personales de trabajadores particulares. De esta manera, el carácter supraindividual de las relaciones laborales tiende a ser negado u ocultado por la promoción del individuo como actor privilegiado de negociación y en beneficio de la profundización del control social y la disciplina en el trabajo.

Diferenciamos históricamente dos procesos específicos de individualización tendientes a reafirmar la dominación. Un primer proceso se encuentra implicado con la división social del trabajo y con las condiciones del mercado; esto es, con la existencia de trabajadores “libres” en búsqueda de empleo que deben enfrentarse individualmente a sus condiciones (Poulantzas, 1991). Pero la actividad trabajo, implica un proceso de socialización y colectivización parcial de los sujetos que participan en él. Aquí aparece un segundo proceso de individualización: las formas gestión de la fuerza de trabajo y de organizar la producción (Montes Cató, 2004a).

En las páginas que siguen, dedicamos el análisis a mostrar, al menos, algunos de los puntos más salientes de esta nueva tendencia presente en los lugares de trabajo a redoblar las formas de control social a través del cambio en la manera de establecerse las relaciones laborales.

La perspectiva que adoptamos entiende que los vínculos sociales se encuentran entrecruzadas esencialmente por relaciones asimétricas de poder que logran establecer comportamientos, pero también una cultura y visiones que poseen los sujetos sociales. Si bien innumerables estudios lograron establecer la degradación sufrida por los trabajadores, aún es necesario avanzar en la comprensión del espacio de trabajo como un campo de lucha, de dominación y resistencia.

No se puede comprender el desarrollo de la organización del trabajo sin reconocer al mismo tiempo los instrumentos de poder y el modo en que este se despliega. Por ese motivo, los actos de resistencia que pueden establecer los trabajadores se definen a partir de históricas relaciones de poder y no al margen de ella. Esa resistencia, cuenta con memoria, con experiencias compartidas y lecturas del pasado que concatenan las acciones de orden colectivo. Para enfrentar y eliminar la mera posibilidad de acciones de orden colectiva, en las empresas se pretende imponer un cierre hegemónico que tienda a la diseminación en todo el espacio de trabajo, de los efectos de poder llegando hasta sus más ínfimos resquicios. Esto es así pues, la subordinación se hace más profunda, más densa y difícil de revertir allí donde se logra una sujeción a través de diversos dispositivos. No se trata solo de determinar y enumerar la cantidad de técnicas disciplinarias, si no del efecto de subordinación que produce la articulación de cada uno de ellas en espacios concretos.

En este sentido, entre el ejercicio del poder y la eficacia de la dominación existen mediaciones que remiten a específicos dispositivos de disciplinamiento que moldean la forma en que se articula la relación entre trabajadores y

empresarios. A pesar que la subordinación cuenta con elementos materiales y simbólicos que la refuerzan, los trabajadores articulan diversas acciones de resistencia, que en algunas oportunidades asumen la forma de acciones colectivas. Estas acciones pretenden invertir los términos en que se articulan los vínculos entre las dos partes de la relación laboral.

En los apartados que siguen haremos especial referencia a los casos encuadrados en el sector de telecomunicaciones y eléctrico. En ambos se produjeron radicales cambios que afectaron los patrones de relacionamiento entre el capital y el trabajo: consolidación de las privatizaciones; introducción de capital accionario extranjero; nuevas pautas gerenciales; transformaciones en la composición de la fuerza de trabajo; desdibujamiento del rol sindical, entre otras. De esta manera, en el primer apartado damos cuenta de algunas de las principales tendencias observadas en función de las transformaciones operadas en las relaciones del trabajo, luego focalizamos el análisis sobre las técnicas de individualización resaltando la multiplicación de las formas contractuales y la injerencia de las oficinas de recursos humanos. En el siguiente apartado, estudiamos el posicionamiento de los sindicatos comprendiendo que los cambios operados en los espacios de trabajo no responden a acciones unilaterales si no que emergen producto de relaciones entre los actores.

## **2. Las relaciones laborales: entre la sujeción directa e indirecta**

Llamamos relaciones laborales en un sentido amplio, al modo de gestionar el trabajo y el empleo dentro de un espacio laboral. Pero en un sentido más estricto las relaciones laborales están dinamizadas por varios elementos profundamente conectados entre los que podemos resaltar: las maneras de asignar las tareas y funciones al personal en general (la división técnica del trabajo) lo cual incluye las formas de gestionar el mercado interno de trabajo y los tipos de relación contractual (avaladas por la legislación laboral y las condiciones del mercado de trabajo); la fijación de los salarios y su composición; los modos de evaluar el rendimiento del trabajo y del trabajador; la promoción y categorización de los trabajadores; el vínculo entre la empresa y los trabajadores, éstos y el sindicato, éste y la empresa, etc.; el rol del sindicato.

Estas dimensiones de las relaciones laborales, tienen una base indiscutiblemente colectiva, especialmente por encontrarse reguladas por CCT negociados por los sindicatos o sus representantes en los lugares de trabajo que conforman las comisiones internas, como una especie de escudo frente a la arbitrariedad del empleador. Pero la presencia sindical se encuentra en retirada. Las comisiones internas están constituidas por delegados elegidos y elegibles entre los militantes sindicales y en la medida en que el plantel fijo de trabajadores disminuye (con la constante reducción ficticia de personal), también se reduce el número de delegados por lugar de trabajo lo que implica una clara pérdida de poder reivindicativo, de acción, negociación y conflicto, quedando así el campo más despejado para la ofensiva individualizadora y la puesta en marcha de nuevos "compromisos" en los que el sindicato ya no es tenido en cuenta como un actor fundamental y en los que las relaciones laborales implementadas tienden a construir colectivos "a la medida de la empresa" (Linhart, 1996). Pero, la promoción de estas formas colectivas muy particulares de trabajo no impide la difusión, al mismo tiempo, de prácticas decididamente individualizadoras a través de:

- la multifuncionalidad operativa de las tareas y la multiplicación de las formas de contratación;
- la individualización de los salarios y el aumento de su composición variable (premios, productividad, horas extras, presentismo) en detrimento de su composición fija;
- evaluación individual del rendimiento del trabajo y de la tarea del trabajador;
- la disminución de las categorías de trabajadores y el escalafonamiento individual;
- la imposición de relaciones individualizadas entre la empresa y los trabajadores intentando dejar fuera de la injerencia sindical la resolución de los conflictos individuales, plurindividuales y colectivos;
- la imposición de límites al rol del sindicato.

Estas transformaciones que marcan una fuerte tensión entre lo colectivo y lo individual, se han dado de forma paulatina y fueron producto no solo de la imposición, sino también de la negociación, pero de una negociación que nosotros llamamos forzada (dadas las condiciones macro estructurales; la negociación entre capital y trabajo dentro del reducto de las empresas no puede ser pensada separadamente de la regulación general de la política y la economía) que implementó una nueva forma de regulación de las relaciones laborales que gira en torno a su degradación, a una permanente y creciente sensación de inestabilidad, a la ruptura de los destinos comunes dentro de la empresa y a la individualización de los problemas y las maneras de resolverlos.

Siguiendo a Palomino (2000) podemos decodificar las transformaciones señaladas más arriba a través de diversas modalidades de trabajo en el mercado según las relaciones contractuales y la organización del trabajo. Si tomamos el eje de la organización, existen situaciones que van desde la subordinación a la autonomía. Por otra parte el eje contractual refiere a situaciones de dependencia o independencia. Al cruzar ambos ejes obtenemos una serie de campos que reflejan de manera paradigmática las variantes que asume la sujeción del trabajo al capital. Como se dijo, la relación salarial clásica ha dejado de monopolizar las formas de inserción laboral, por lo cual es necesario comprender las características que asume la subordinación de los trabajadores.

La conjunción entre las categorías de las dimensiones contractuales y organizativas proyectan cuatro configuraciones que poseen sus características particulares. El campo que combina la dependencia contractual y la subordinación organizativa "define la modalidad típica del trabajo asalariado; el que combina la independencia en la relación contractual y la subordinación organizativa define la modalidad de los que se denomina comúnmente subcontratación; el campo correspondiente a la independencia contractual y la autonomía en la organización define una modalidad que denominamos prestación de servicios, para aludir sobre todo al carácter comercial que adquiere aquí la relación de trabajo; el campo constituido por la autonomía organizativa y la dependencia contractual contiene tanto a las viejas modalidades de subsunción formal del trabajo al capital, como también modalidades de gestión del trabajo que prevalecen en las modernas formas de organización empresarial" (Palomino, 2000: 14).

Lo que nos interesa resaltar es que las formas de sujeción directa del trabajo al capital comienzan a superponerse con otras donde la sujeción no aparece de manera evidente sino que es indirecta, producto de la expansión de modalidades bajo otras lógicas de relacionamiento como la constituyen los vínculos comerciales. Este corrimiento del derecho laboral al derecho comercial no solo responde la supuesto de minimización de los costos sino que apunta también a dismantelar el sustrato colectivo de las relaciones del trabajo. En esta derivación, sostiene Montero (2000) "se abandona la dimensión colectiva del derecho del trabajo y su carácter tutelar del trabajador individual, ya que en esos ámbitos será concebido en un status de igualdad con el que recibe el trabajo". El desplazamiento de la constelación jurídica del trabajo hacia la comercial o civil implica desconocer la base sobre la que reposa el derecho del trabajo, es decir la asimetría entre las partes. Por lo tanto esas otras constelaciones legales colocan en un plano de igualdad formal a sujetos que en la dimensión práctica no lo están. El envés de la erosión del sustrato colectivo es, como sugerimos más arriba, la individualización de los vínculos de trabajo.

### **3. Las técnicas individualizadoras**

Consideramos que el "aparato productivo" no está compuesto únicamente por las instalaciones mecanizadas, las herramientas y la explotación de los recursos, sino que las formas del trabajo en tanto utilización, adaptación y manejo de los procesos, los espacios y las relaciones también constituyen engranajes de la "racionalización tecnológica" (Marcuse, 1968) y, en este sentido, son relaciones de dominación que establecen una particular disciplina.

Entendemos que esta racionalización productiva se encuentra apuntalada y sostenida por relaciones que constituyen relaciones de poder. El poder en el espacio laboral establece un vínculo de dominación muy particular ejercida a través (y a partir) de recursos y técnicas específicas cuya función es la irrigación de un orden y una disciplina solidaria con los fines más amplios por los cuales la relación de dominación se establece. Entonces, esta relación de dominación es subsidiaria de una relación "anterior" que es una de producción, ligada a una particular forma de convivencia social: la división social del trabajo.

En este sentido la disciplina no aparece en la relación establecida entre capital y trabajo como un fin en sí mismo sino que es una manera de posibilitar la extracción de plusvalor de la forma menos accidentada posible, para lo cual se hacen necesarios ciertos dispositivos (en tanto entidades "flexibles" y adaptables, esto es, cambiantes según se establezca la relación de fuerza entre capital-trabajo) que dinamicen el proceso. Esos dispositivos empujan, al igual que la aplicación y utilización de "tecnología dura", a optimizar y a perfeccionar los mecanismos de extracción de plusvalía; y lo hacen hoy en día, como dijimos, a través de fuertes procesos de individualización y de la erosión del rol político y de resistencia de las instancias colectivas institucionalizadas, logrando dentro de los espacios de trabajo, la difusión de un discurso en el que capital y trabajo diluyen sus diferencias y se apersonan uno frente al otro como individualidades en igualdad de condiciones. Esto es, desconociendo la base conflictiva, desigual y colectiva sobre la que se asienta esta relación.

Este carácter supraindividual de la relación tiene la particularidad de lograr hacer del conflicto entre capital y trabajo, una situación conciente, concentrada

y al mismo tiempo, amplia. Pero las actuales formas asumidas por las relaciones laborales aparecen sombreadas por una estrategia contraria: reindividualizarlo y llevarlo al plano personal para deslegitimar y quitar poder de acción e intervención a las instancias colectivas de resistencia.

Estableceremos dos tipos amplios de estrategias individualizadoras complementarias que consideramos más relevantes:

- 1- Las formas de contratación (implicadas con la expulsión del sindicato del manejo y gestión del mercado interno de trabajo y con el aprovechamiento intensivo de las condiciones del mercado de trabajo. Así, a la división social y técnica del trabajo, podemos sumarle una nueva categoría: la división contractual que implica la realización de un mismo oficio o labor dentro del proceso productivo pero bajo diferentes condiciones.);
- 2- Las formas de gestionar la fuerza de trabajo (a través de dispositivos que inhiben la intervención sindical en la resolución de los conflictos).

### **- Multiplicación en las formas de contratación.**

Los cambios macroeconómicos implementados desde los '80 en la Argentina tuvieron un efecto innegable sobre el mercado de trabajo<sup>5</sup> que fue asumiendo características muy particulares. Estas características pueden resumirse en los siguientes 3 puntos:

- Un sostenido aumento del desempleo abierto signado por la caída de la actividad económica y un aumento de la tasa de incorporación a la PEA muy superior a la tasa de creación de empleos.
- El crecimiento en importancia del empleo no registrado (en negro) y la multiplicación de diferentes formas de disponibilidad del trabajo al capital (pasantías, trabajo a tiempo parcial, contratación, tercerización, contratos por tiempo determinado, etc.) junto con el pluriempleo.
- Como consecuencia de lo anterior, un fuerte aumento de la inestabilidad ocupacional, un serio deterioro y precarización del empleo y de las condiciones generales de trabajo y contratación (ampliación e intensificación de la jornada real de trabajo, incremento del empleo y del pago parcial en negro). Facilitadas estas consecuencias, además, por la nueva legislación que implicó la flexibilización de las normas que incrementaron las prerrogativas empresariales a la par que profundizaron el deterioro del poder de negociación del trabajo frente al capital.

En este nuevo contexto la iniciativa en materia de relaciones laborales se encuentra en manos del capital. Los imperativos de reducir costos y de adaptar el trabajo a los requerimientos de "competitividad" y "eficiencia"<sup>6</sup> aumentan la

---

<sup>5</sup> El mercado de trabajo y sus fluctuaciones no son únicamente formas de asignar recursos humanos y de regular la tasa de beneficios. Sino que el mercado de trabajo es, también, un campo de *batalla* en el que dirimen sus conflictos capital y trabajo y sus fluctuaciones constituyen instancias de ajuste y de reequilibrios de las correlaciones de fuerza sociales.

<sup>6</sup> No lo haremos aquí, pero sería interesante indagar los variados y cambiantes *usos de lenguaje* que aparecen en torno a los conflictos capital-trabajo. La palabra "eficiencia" es una de esas palabras que no poseen un significado dado sino que resultan de una ambigüedad tal que

tendencia a la subcontratación, a la tercerización y a la reducción del tamaño del plantel de trabajadores efectivos, aumentando la cantidad de contratos por tiempo determinado y a tiempo parcial, por locación de servicios, con esto, y del empleo precario. Estas características que asume la relación salarial y laboral, de alguna manera afectan la constitución (dado que, como remarcamos más arriba, la reducción de los planteles fijos de trabajadores implica una reducción de la cantidad de delegados elegibles) y el funcionamiento de las comisiones internas dentro de los lugares de trabajo y el peso de su poder al momento de firmar los CCT que van perdiendo sus funciones de reguladores internos.

Así, durante años asistimos a la desorganización estructural del mercado de trabajo lo cual tiene un fuerte efecto sobre las relaciones laborales al interior de las empresas. La multiplicación de las formas de contratación redobla el carácter individualizador de las relaciones de trabajo. El trabajador contratado a través de la puesta en práctica de figuras legales que así lo permiten, entra en el espacio de trabajo en una posición claramente diferenciada respecto al resto de los trabajadores y motivado de alguna manera por valores individuales<sup>7</sup>.

Para comprender la dinámica de este proceso resulta significativo analizar la forma en que operan las políticas de empleo<sup>8</sup>. El tipo de contratación implica una base objetiva desde la cual se ejerce el sometimiento de los trabajadores a la autoridad de las empresas. En este sentido el factor *miedo al despido* contribuye a potenciar la inclinación al trabajo. Esta situación de vulnerabilidad se acrecienta en función del tipo de relación contractual en la medida en que: *un empleado que está contratado, pende de un hilo y puede ser manejado como quiera por la empresa... porque le dice: hoy no me gustó como estás trabajando, si no cambiás, yo te doy de baja en mi contrato y andá a seguir trabajando en la agencia de trabajo....* Este mecanismo se verá reforzado por un conjunto de acciones llevadas a cabo por la jefatura que cotidianamente ejerce un mayor grado de presión sobre el trabajador. La apelación al bajo rendimiento, excesivo diálogo con los compañeros, reducido número de llamadas recibidas (para el caso de las empresas de telecomunicaciones), son sólo algunos de los argumentos desplegados para promover un mayor nivel de subordinación de los trabajadores contratados.

El recurso de vincular a los trabajadores bajo otras formas contractuales de las tradicionalmente utilizadas, no sólo es puesta en práctica para los trabajadores que ingresan a las empresas, también se ha empleado una estrategia orientada a "sacar fuera de convenio" a los trabajadores convencionales. Por medio de esta

---

coadyuvan a la implementación de las nuevas técnicas de dominación en los espacios de trabajo.

<sup>7</sup> Podemos decir, a partir de entrevistas realizadas a trabajadores de diferentes ramas de la producción, que este proceso de individualización no comienza ni termina en los lugares de trabajo. Especialmente entre los jóvenes, esto tiene evidencia sociológica (aunque no absoluta) también fuera de los lugares de trabajo en donde la pérdida del sentido de la vida colectiva (muchas veces propiciado por las políticas sociales implementadas por el Estado), es un proceso que comienza en la familia, se traslada a la escuela y persiste en el empleo. Si ni la familia, ni la escuela, ni el empleo poseen hoy en día un rol activo en la sociabilidad inclusiva, cómo pretender la ponderación de valores colectivos? Con esto queremos mostrar (sin poner pie en las teorías de corte conspirativo) el carácter intensivo del aprovechamiento de las condiciones sociales generales y políticas por parte de las empresas.

<sup>8</sup> Se entiende por política de empleo no solo las acciones orientadas a adecuar la cantidad de empleo a las necesidades productivas sino el manejo de los mecanismos de contratación con intencionalidad conformadora del comportamiento de la fuerza de trabajo (Castillo Mendoza, 1990).



acción las empresas prometen un aumento en las remuneraciones a cambio de pasar a ser contratados por alguna de las agencias de empleo que en el caso de las telecomunicaciones (Adecco, Banco de trabajo, Servicios Especiales, cuentan, en algunos casos con capital accionario de las propias empresas de telefonía) se encuadran bajo la modalidad de contrato eventual. Una de las primeras consecuencias de este tipo de ejercicio, implica que los trabajadores no estarán amparados por el convenio colectivo de trabajo. Esta estrategia fue muy eficaz en la medida en que derivó en un mayor grado de sujeción, puesto que la relación se entabla de manera individual y no colectiva.

Ahora bien, la apertura a nuevos tipos de vínculos contractuales y la multiplicidad de formas de relacionamiento entre el capital y trabajo, se modificó en las empresas a la par con una profunda transformación de la legislación laboral, que permitió a las direcciones empresariales contar con nuevos recursos legales para subordinar a los trabajadores bajo formas distintas de las establecidas en la legislación precedente.

De esta manera se produjo un transvasamiento que transformó la naturaleza de las relaciones jurídicas sobre las que se asentaba el trabajo. Esta noción individualista de los vínculos laborales esconde la naturaleza asimétrica de la relación entre capital y trabajo. Por lo tanto, la heterogeneización de la fuerza de trabajo está condicionada profundamente por la diversificación de la situación jurídico-laboral que impacta no sólo en el tipo de vínculo contractual que rige cada relación, sino en las condiciones de organización del trabajo (jornada de trabajo, intensidad, carga de trabajo, descansos, etc), en las remuneraciones obtenidas por el trabajo (salario variable, pago de horas extras) y en los beneficios con lo que cuenta cada trabajador (licencias por estudio, maternidad, acceso a indemnización por despido, vacaciones pagas, obra social).

En las empresas Telecom S.A. y Telefónica S.A. (y en menor medida en las empresas de distribución de energía eléctrica de Capital Federal y Gran Buenos Aires,) se utilizaron estas nuevas formas jurídicas como una herramienta para alentar la división entre los trabajadores. En efecto, desde mediados de los noventa las empresas de telecomunicaciones desarrollaron una política de ingresos destinada a obturar la homogeneidad que caracterizó a este sector en función del tipo de contrato. En el marco de profundos procesos de reestructuración, la figura del pasante emergió como una de las más utilizadas por las empresas analizadas.

La tendencia a incorporar trabajadores bajo nuevas formas contractuales se articula con la utilización del salario como regulador de las relaciones entre trabajadores y empresarios. La *política salarial* constituyó una herramienta privilegiada para controlar a la fuerza de trabajo en la medida que según el tipo de contrato, las remuneraciones tienden a variar. La existencia de diferentes formas contractuales va de la mano de la multiplicación de convenios en una misma empresa con niveles salariales diferenciados no por la tarea desempeñada, sino por el sindicato que firma el CCT. Así, no sólo existen diferencias entre trabajadores en función del tipo de vínculo contractual, sino que estas diferencias son aún más profundas si se relacionan con las remuneraciones obtenidas por trabajadores que ejecutan tareas similares, pero bajo el convenio de comercio. En algunos casos, empleados que operan con los

servicios de 0800 en empresas de telefonía móvil<sup>9</sup>, obtienen una remuneración que llega solo a la mitad de la percibida por los trabajadores de tráfico. Esto explica en gran medida las presiones que ejercieron las empresas para vincular al mayor número de trabajadores al convenio de comercio.

### - El lugar de la oficina de Recursos Humanos

Si la desestructuración del mercado de trabajo bajo el amparo de un nuevo entramado legal acorde con los imperativos de la flexibilización integral de la relación salarial ha abierto la puerta a la aparición de diferentes y *atípicas* formas de disponibilidad del empleo al capital dando un novedoso marco a las formas de contratación y explotación de la fuerza de trabajo y esta situación tiende por fuerza a la individualización de las relaciones laborales, las actuales formas de gestionar y organizar la fuerza de trabajo caminan en el mismo sentido.

Las oficinas de RRHH de alguna manera han venido a cambiarle el nombre a las viejas oficinas de Relaciones Laborales encargadas de sumar y restar personas, esto es, de contratar y dejar cesante personal. Con el cambio de nombre se sucedió un innegable cambio en los discursos empresarios que se encuentran últimamente ornamentados con palabras que destacan cierta vocación dialoguista a favor del consenso laboral (paz social, objetivos comunes, fines compartidos son apenas algunos ejemplos de la nueva tendencia semántica presente en los convenios colectivos de trabajo<sup>10</sup>). Pero sería necesario ir más allá de estos artilugios de la buena verba y saber distinguirlos de las prácticas concretas en los lugares de trabajo. Habría que echar mano a la relación confusa y contradictoria entre las *palabras y las cosas* y dar cuenta del “mientras tanto” una cosa se transformó en la otra. El proceso por el cual la oficina de RRL de dejó paso a la de RRHH.

Desde hace unos años circula una importante producción bibliográfica sobre esta novedad de los RRHH. Esta literatura resalta ciertas características de la gestión de la fuerza de trabajo: su necesidad de construir fuertes redes de valores que pongan a dialogar a la empresa con el trabajador individual para posibilitar la participación y el compromiso de los trabajadores en las instancias evaluativas del proceso productivo; su creciente preocupación por el buen ambiente de trabajo, sus condiciones y por la satisfacción en el empleo; su vocación de transversalidad y de intermediación en los casos de conflictos. Aconteceres y procesos éstos que se estarían dando, según esta literatura, por intermediación de la internacionalización del capital y la consecuente necesidad de organizar los factores de la producción de manera homogénea y a escala global, por la conciencia de una nueva generación de empresarios, por la necesidad de hacer retornar la inteligencia a los talleres, etc.

Son muchas las hipótesis de trabajo pensadas a la luz de los discursos empresarios y las reflexiones sobre el *nuevo management*. Pero esos discursos más que iluminar, oscurecen una realidad mucho más compleja que se esconde detrás de la gestión de los RRHH y su relación interna, en este caso, con los procesos de privatización en la Argentina.

---

<sup>9</sup> Recordemos que los trabajadores de las empresas de telefonía móvil se encuentran encuadrados en el convenio de comercio, decisión avalada por el Ministerio de Trabajo.

<sup>10</sup> Ver Wilkis, 2002 y Montes Cató, 2002

En este contexto nos preguntamos ¿qué es la oficina de RRHH?. Si la *vieja* gestión de las RRLL, coherente con una organización símil taylorista del trabajo, con una relación salarial casi fordista y con una estructura de mandos jerárquica, se implicaba con una manera particular de gestionar la producción, los procesos, los saberes y las personas en el ámbito del empleo y esa implicación tenía su correlato con la extracción creciente de beneficios; la *nueva* gestión de los RRHH, también se encuentra implicada con una forma de producir, de controlar los procesos y la circulación de los saberes y personas en los espacios laborales y, por supuesto, empujan hacia el mismo fin encerrado en una misma lógica. Esto es, la gestión de los RRHH es solo una muestra de la metamorfosis de los dispositivos de control y disciplinamiento. Metamorfosis que, por otro lado, no implica necesariamente un cambio<sup>11</sup>.

La oficina de gestión de personal, en su apariencia de gestión de los RRHH, constituye una nueva institucionalización del control y del disciplinamiento dentro del ámbito laboral. Es un “aparato” normativo de difusión de relaciones de poder; un dispositivo de irrigación difusa de relaciones jerarquizadas y estatuidas en los espacios de ejercicio de las actividades laborales. Detrás del reemplazo del término “gestión del personal” por el de “gestión de los RRHH”, se esconde una manera de administrar la contribución de los empleados a la organización y funcionamiento de la empresa, en relación al trabajo y al empleo.

Esto quiere decir que más allá de la introducción de nuevas tecnologías y de nuevos procesos productivos que se ajustan a los requerimientos de la productividad y del beneficio rápido, las empresas cuentan con el recurso a las tecnologías llamadas blandas, que tienen que ver con la puesta en marcha de los dispositivos de ejercicio de la dominación<sup>12</sup>. No ya (o no únicamente) a través del control maquínico, sino que éste adquiere un doble soporte (gestionario y tecnológico) que implica una atención más directa sobre la fuerza de trabajo cargando combustible a los mecanismos centrales de disciplinamiento laboral y político.

El control de la oficina de gestión de los RRHH, no empieza ni acaba en los lugares puntuales en los que el trabajo se desarrolla. Queda muy claro que este fuerte dispositivo no podría funcionar sin la complicidad del contexto macroestructural en el que es puesto en marcha y cuyas marcas de realidad pueden quedar esbozadas por el desempleo, el fuerte proceso de precarización generalizada, el hiper trozamiento de las formas de disponibilidad del trabajo y la tercerización, la pérdida de poder de enfrentamiento del movimiento sindical. En conjunción con las políticas públicas de empleo, y haciendo leña del árbol caído del mercado de trabajo, las oficinas de RRHH, dibujan a mano alzada el perfil del trabajador que desean, fortalecen las formas simbólicas de dominación y marcan así el paso de la cooperación que la empresa espera de sus empleados.

---

<sup>11</sup> Así como Gregorio Samsa, el legendario personaje de *La Metamorfosis*, que después de devenir insecto, y a pesar de ello (o, justamente, por ello), continuaba siendo Gregorio Samsa. ¿Qué duda cabe?

<sup>12</sup> No nos detendremos aquí en otros dispositivos y tecnologías que tienden a reforzar la dominación y el ejercicio discrecional del poder en los lugares de trabajo. Para ello ver a Montes Cató (2004a)

Una de las características más salientes de la oficina de RRHH, es que no posee una relación directa con el contenido ni con la organización del trabajo en sentido estricto, sino que aboca sus esfuerzos al manejo de las relaciones sociales internas y a la coordinación y adaptación de la fuerza de trabajo al nuevo estilo. No sólo impone las reglas de cooperación y coordinación sino que principalmente fiscaliza su ejecución. Son oficinas dirigidas por profesionales que nada o poco saben acerca de los procesos y de la producción y mucho menos sobre la manera más adecuada de llevarlos adelante; son *especialistas* en relaciones laborales que hablan otros lenguajes diferentes al productivo y manejan las técnicas de articulación entre discursos y prácticas plausibles en los que se pone de relieve la existencia de una dimensión moral del trabajo enlazada con valores de cooperación y armonía social (Drolas, 2004). Pero lo cierto es que, a la luz de nuestro trabajo de campo, todo este esfuerzo discursivo queda anulado por su inconsistencia e incoherencia y muestra las condiciones sobre las cuáles las *relaciones laborales armónicas* y la *modernización* se hacen posibles.

La Ley N° 23.696/89, de Reforma del Estado, da el marco legal regulatorio a las privatizaciones de las empresas del Estado y prevé, en el capítulo IV la "protección del trabajador" una vez efectivizado el traspaso. Esto es, en la letra de la ley, el marco protectorio del trabajo aparecía intocado e intocable y se exigía su mantenimiento:

*Art. 41: Protección del empleo y situación laboral. En los procesos de privatización ejecutados según disposiciones de esta ley, por cualquiera de las modalidades y procedimientos previstos en los artículos 17 y 18, deberá tenerse en cuenta como criterio en el diseño de cada proyecto de privatización, evitar efectos negativos sobre el empleo y la pérdida de puestos de trabajo, en el marco de una función productiva estable y suficiente. A tal efecto, las organizaciones sindicales representativas del sector correspondiente podrán convenir con los eventuales adquirientes y la autoridad de aplicación mecanismos apropiados.*

La pretensión discursiva de este capítulo de la ley es salvaguardar el empleo de los trabajadores ocupados en las empresas al momento del traspaso, así como la protección legal y convencional del trabajador (art. 42), sus condiciones (art. 45) y el encuadramiento sindical (art. 43).

Mirando más atentamente la letra de este artículo de la que se desprende la protección del empleo y del empleado, encontramos que en el mismo párrafo se deja la puerta abierta a que esa protección sea vulnerada en la medida en que "...las organizaciones sindicales representativas del sector correspondiente podrán **convenir con los eventuales adquirientes y la autoridad de aplicación mecanismos apropiados.**" El mismo artículo que pretende proteger la integridad y seguridad laboral del trabajador, abre, a oración siguiente, la posibilidad para "convenir apropiadamente" la reducción de los planteles de trabajadores.

Más allá de una discusión necesaria acerca del significado de algunas palabras, son varias las formas que encontraron las empresas en manos privadas para "convenir" con los trabajadores individuales, sin necesidad de despidos directos (aunque éstos existieron, tanto antes como después de la privatización, a pesar de la letra muerta de la ley), el achicamiento y desestructuración de los planteles fijos de trabajadores después del traspaso. Las figuras utilizadas por

las empresas (y permitidos por la sutileza de la norma) para la reducción drástica del personal activo, variaron entre los retiros voluntarios, las jubilaciones anticipadas y los intensivos procesos de recontractación vía empresas contratistas. Más allá del problema *en sí* que plantea la implementación de estas medidas empresarias para reducir drásticamente la cantidad de trabajadores con estabilidad laboral y con fuerte anclaje sindical, la cuestión que queremos resaltar es la manera en que esta decisión fue puesta en marcha, a través de qué mecanismos.

¿Cómo se llevaron adelante estos procesos de achicamiento y reestructuración de los planteles fijos de trabajadores? Fue la oficina de RRHH la encargada de ofrecer los retiros voluntarios y las jubilaciones anticipadas o de poner sobre aviso a un trabajador del hecho de ya no estar contemplado en los planes de la empresa ¿Cuál fue la estrategia elegida por los profesionales de las oficinas de RRHH para poner en marcha estos mecanismos? Aquí es donde los mitos comienzan a desmoronarse y a mostrarse lo que llamaremos, llanamente, barbarie laboral.

Como dijimos más arriba la letra de la ley prohibía a la vez que permitía “los efectos negativos sobre el empleo y la pérdida de puestos de trabajo”. Ese permiso solapado de reducir el plantel de trabajadores se tradujo en diversas estrategias puestas en las manos de los profesionales en relaciones laborales especialmente dedicados a inducir renunciadas.

La tarea necesitó del allanamiento del camino que tuvo como ejes la fragmentación de los procesos productivos, el desmantelamiento de una cultura de trabajo particular y el quiebre de las trayectorias laborales muy especiales ancladas en, y posibilitadas por, la estructura y manejo del mercado interno de trabajo de la empresa. Los trabajadores no solo tuvieron que sufrir la desarticulación de los procesos técnico productivos al dividirse las empresas con lo que ello significa para la lógica funcional de la producción aprendida en la empresa y para el mantenimiento de los colectivos de trabajo, y la constante embestida contra la seguridad y estabilidad en el empleo, sino que además debieron soportar las estrategias de desgaste personal puestas en marcha a través de las maniobras empresarias ejecutadas por los expertos.

Más allá de las consideraciones intelectual-académicas acerca del trabajo y sus implicancias, resulta obvio el hecho que ningún trabajador en edad de trabajar acepte sin resistencia los paradójicos beneficios de la jubilación ni retirarse voluntariamente de un empleo en el que se ha invertido gran parte de la vida adulta y para el que es idóneo gracias a una larga y constante formación. No podía esperarse que un trabajador con estas características renunciara a su trabajo y menos aún, conociendo las condiciones de un mercado del empleo quebrado que refleja una sociedad escindida entre desempleados, jubilados anticipados, trabajadores ocasionales y un número creciente de hombres y mujeres que no consiguen entrar en él ni siquiera ocasionalmente.

Para *persuadir* a los trabajadores que “ya no estaban en los planes de la empresa” para que dejaran su trabajo, las empresas montaron aparatos de *convencimiento*, dispositivos de aleccionamiento, canalizados por las oficinas de RRHH para poner en marcha las variadas estrategias y mecanismos de inducción.

Estas son algunas de las estrategias, relatadas por trabajadores, cuadros sindicales y ex empleados de las empresas privatizadas. Todas ellas tienden claramente al debilitamiento del nexo con la empresa y del lazo con los compañeros de tareas y, particularmente, se trata de embestidas contra el trabajador considerado individualmente:

- Comunicar al trabajador su prescindencia a través de repetidas reuniones (tanto diarias como semanales). Acción ésta que tendía a “concienciar” al empleado de que sus días en la empresa estaban contados. Maniobras éstas que quedaban fuera del campo de injerencia del sindicato cuya presencia en dichas reuniones se evitaba sistemáticamente;
- Obligar al trabajador a trasladarse a lugares distantes para desempeñar sus tareas, acogiéndose a la obligación de la empresa de servicios públicos, presente en los pliegos de licitación y traspaso, de brindar a sus usuarios los servicios mínimos;
- Alternar y alterar el contenido de las tareas cotidianas y usuales del trabajador y exigirle la realización de otras experimentadas con ajenidad y de complejidad variada. Tareas para las que los trabajadores o se sentían no calificados (cambio de trabajo operativo a tareas administrativas o atención telefónica) o no se correspondían con las labores normales del gremio (asignar tareas de pintura en las instalaciones de la empresa a un número determinado de trabajadores, para después “demostrarles” que no eran necesarios para la funcionalidad específica de la empresa);
- Discriminar en el otorgamiento de las horas extra a aquellos trabajadores a los que se quería inducir a la renuncia;
- Suspender al trabajador y mantenerlo “a órdenes” en su domicilio durante el tiempo que la empresa “considerara necesario” o mantenerlos durante las horas de la jornada de trabajo sin otorgamiento de tarea alguna;
- Emitir confusa y ambiguamente órdenes y contraórdenes desorientando a los que debían ejecutarlas con el fin de esgrimir argumentos de no cumplimiento de las tareas y de esa manera, desafectarlos de sus trabajos o suspenderlos por tiempo indeterminado;
- Chantaje directo a través del miedo y la amenaza contra los trabajadores y hasta contra sus familias para “apurar” la decisión del trabajador que debía acogerse al retiro voluntario o aceptar la jubilación anticipada;

Estas estrategias de agotamiento y “corrosión del carácter” no fueron al azar ni puestas en práctica aleatoriamente. La estrategia estaba construida sobre un estudio previo acerca de las características generales y particulares de la fuerza de trabajo en actividad al momento del traspaso. El blanco de estas maniobras era un trabajador con un perfil muy definido y particularizado. Se apuntó sobre aquellos que tenían largas trayectorias familiares dentro de la empresa, con años de militancia sindical o cercanos a él, portadores de un saber hacer muy especial que venía de la mano de una *cultura laboral* también muy particular que dejaba su marca visible en las “argucias” del trabajo real y en la ejecución de los procesos y en las formas que sobre ellos, tenían de intervenir los trabajadores.

Con esto, se trató de quebrar la existencia e influencia de colectivos y grupos (asociados a una “conducta vetusta” frente a la participación y el ejercicio de la oposición) y se intentó transformar sus modos de acción y sus formas de regulación de la vida colectiva.

La oficina de RRHH golpeaba certeramente a donde más dolía, quitándole al trabajador su trabajo, desafectándolo de sus tareas; desintegrando su sensación de pertenencia; separándolo de su colectivo de referencia y poniendo en relieve que el cambio de reglas de juego no era solo unilateral, sino también, inevitable. Para cualquier trabajador perder el empleo en el que ha trabajado durante años es una experiencia traumática, dolorosa y desorientadora. La empresa no sólo es un lugar de trabajo al que se concurre diariamente a desempeñar una tarea para la que se está capacitado, sino que es el lugar desde donde se siente capaz de construir su historia y la de su familia. Es la base desde la cual pararse para sostener el relato de su historia. “No tengo más que contarte”, dice un ex trabajador de SEGBA en una entrevista, “yo ya no tengo mi trabajo”.

Los retiros voluntarios y las jubilaciones anticipadas (junto con la multiplicación de los convenios colectivos de trabajo) constituyeron estrategias de re-disciplinamiento, articuladas en varios planos, para allanar el camino hacia la ruptura con las “viejas” pautas empresarias y laborales, la imposición de una nueva forma de organización del trabajo y la “modernización” de las empresas, sin encontrar resistencia alguna. Una vez desarticulada la capacidad de respuesta de los trabajadores y desarmados sus colectivos, la modernización, la armonización de las relaciones laborales y la paz social se tornaron tareas posibles. En ese momento, y solo en ese momento, fue posible la inauguración de lo que hoy conocemos como oficina de gestión de los RRHH y que se ocupa, ahora sí, del aspecto cultural, antropocéntrico, evaluativo, participativo, polivalente, flexible y *humano* del trabajo<sup>13</sup>.

*“Los empleados [que venían de SEGBA] tenían expectativas de empleo que terminaron por no cumplirse porque la empresa, en su propio proyecto de modernizarse, tenía otros planes. Quizás no supieron adaptarse ni entender el nuevo mundo laboral, y eso es fundamental”.*

Estas son palabras de un gerente de RRHH (quien, poco después de esta entrevista, fue despedido, ¿habrá sabido *adaptarse al nuevo mundo laboral?*). Palabras que muestran (más allá de lo irónico de la situación) de qué se tratan esas nuevas reglas del juego que debían implantarse: de la imposición unilateral de pautas de producción, organización y gestión. Pero antes de que esto fuera posible, antes de hacer real tal propósito fue necesario un proceso previo de *modernización* cuyo puntapié inicial fue el re-disciplinamiento laboral a través del terror, los despidos en masa, las nuevas formas de contratación individualizadas y la firma de nuevos convenios colectivos de trabajo. Las nuevas reglas de juego, que fingen dejar atrás el conflicto en pos de una *cultura del consenso*, no podían ser puestas en marcha con viejas formas de actuación y contratación. Estas novedades se reflejan sin demasiada distorsión en los contenidos de los nuevos Convenios Colectivos de Trabajo negociados en “forma consensuada” y sobre un terreno devastado por estos mecanismos de terrorismo laboral.

---

<sup>13</sup> No entraremos en discusión en estas páginas sobre el funcionamiento efectivo de estas oficinas, y sobre la realidad de sus roles dentro de las empresas; roles y aspectos que tampoco aparecen tan claramente como lo presenta la literatura sobre el tema.

La privatización prometía construir una empresa más armónica con las relaciones laborales, modernizar el sistema de servicios públicos y reflotar la eficiencia perdida. En este panorama abierto, inundado de nuevos sentidos impuestos por este imperativo modernizador y por la instrumentalización de formas contradictorias de control social, los que se quedaron, hubieron de negociar los nuevos Convenios Colectivos de Trabajo que, una vez logradas las condiciones para la “paz social”, tendieron a la ruptura del viejo orden laboral y a la implantación de uno nuevo que en su inauguración lo que intenta es borrar, sin dejar rastros, las formas conocidas de organización y gestión de la empresa en su conjunto.

Los que se quedaron ya no se ven protegidos por la antigüedad, la experiencia lograda dentro de la empresa ni por un saber hacer fundante de un derecho adquirido a la estabilidad laboral; los que llegan lo hacen de la mano de empresas de trabajo eventual o contratistas, la precarización y la ignorancia del oficio.

Esto quiere decir que la expulsión de personal de los planteles fijos no implicó en todos los casos, que las puertas de entrada a la empresa se cerraran, sino que se abrieran las puertas traseras de los bajos costos y las ventanas laterales del “peor empleo”. Según las fuentes sindicales consultadas, las empresas tienen, al día de hoy, aproximadamente la misma cantidad de personal que tenía antes de la privatización. El plantel permanente se ve rodeado de personal satelital que trabaja para empresas contratistas en condiciones diferenciales y precarias (tanto en cuanto a la relación laboral como a las condiciones generales en las que la labor se desempeña).

A esta situación se le suma el hecho de que, con los despidos masivos, “se fueron los que nos tenían que enseñar a nosotros cómo teníamos que trabajar. Entonces se fue la gente que más sabía. Aquí, qué pasó? Hubo un corte. Un corte generacional, en donde los que sabían mucho se fueron y los que quedamos sabíamos poco.” Corte generacional que termina quebrando tanto la memoria de la empresa, quedándose sin historia, sin recuerdos y sin los saberes colectivos (técnicos y relacionales) cimentados en esa historia; como la memoria sindical cuyos relatores son, como dijimos, uno de los blancos fundamentales sobre los que se dispararon las municiones de los *expertos*. En estas condiciones de desestructuración de las bases sindicales, al gremio le resulta muy difícil su reconstitución teniendo en cuenta que los nuevos trabajadores jóvenes que podrían tomar la posta de la representación y dinamizar así la representatividad, tienen en la empresa, solo un lugar de paso y los inunda un sentimiento constante de lo provisorio.

La fuerza de trabajo se ve segmentada e internamente heterogeneizada en cuanto a su “uso”, pero todas las categorías de disponibilidad se unifican bajo el paraguas de la flexibilización de la relación salarial<sup>14</sup>. A la flexibilización interna vía autolegitimación, esto es, a través de la firma de convenios colectivos de trabajo se le suma la flexibilización externa de las formas de contratación que implica un aprovechamiento de las condiciones del mercado de trabajo y de los permisos otorgados por la Ley Nacional de Empleo. En cualquier caso, se trata

---

<sup>14</sup> Flexibilización que atañe especialmente al número de trabajadores, al salario y al tiempo de trabajo.



de la condensación de diversos aspectos “tendientes a precarizar el trabajo y a erosionar un conjunto de conquistas obtenidas por los trabajadores en décadas anteriores” (Montes Cató, 2004b) y a construir formas optimizadas de disciplinamiento que impulsan la eficientización del proceso de obtención de beneficios con costos decrecientes, jornadas intensificadas y muy lejanas de la *cultura del consenso* que postulan las oficinas de RRHH.

#### **4. Desentrañando el rol sindical**

Las razones profundas para la renovación de la gestión de la fuerza de trabajo no se encuentra, al menos en los casos estudiados, tanto al nivel del desarrollo organizacional sino en la fundamentación de una ideología empresaria que tiende a sustituir una cultura obrera basada en la negociación constante (el conflicto) y en las relaciones de fuerza, por otra de corte consensual y dialoguista. Así, la nueva gestión de los recursos humanos es una especie de estrategia organizacional tendiente a desarmar a los cuadros sindicales, voceros de la estrategia de la negociación. Lo que se ha transformado es la ideología empresaria que ahora se centra en la necesidad de convergencia de intereses entre la empresa y sus empleados, tratando de atribuir los conflictos a causas o razones externas a la organización del trabajo (contando entre estas “externalidades”, al sindicato mismo). A lo que tiende esta ideología del consenso es a recuperar completamente las riendas de la administración del trabajo, perdidas relativamente en manos de los derechos adquiridos del trabajo y del trabajador, tras largos años de lucha.

La individualización de las prácticas de evaluación, de desarrollo y de remuneración, la gestión individual de las carreras y las prácticas de comunicación empresa-trabajador. Así, el modelo privilegia al mismo tiempo el trabajo en grupo y la identificación con la organización, es decir, la subordinación de los intereses individuales no ya a los intereses colectivos de los trabajadores sino a los intereses superiores de la organización. Esto implica que la presencia del sindicato dentro de la empresas se vuelve vulnerable y precaria, viéndose varias de sus tareas desestabilizadas por esta nueva ideología de la organización que lo empuja a reinventarse constantemente (lo cual, no necesariamente, es negativo). El sindicato va perdiendo el casi monopolio de algunas prerrogativas como son:

- la representación del colectivo de trabajadores;
- la expresión de las exigencias, las necesidades y la defensa de los intereses a través del conflicto o en la negociación de la distribución de la plusvalía (función de regulación social);
- la participación a través de la negociación o el conflicto en la mejora de las condiciones y organización del trabajo.
- fomentar la solidaridad entre los asalariados para evitar el choque de intereses individuales y particulares a través de un proceso legítimo de homogeneización de intereses

Así, la pérdida de empleo (especialmente entre los cuadros sindicales), la descentralización de la negociación, la individualización de los salarios y de las carreras dentro de las empresas, constituyen factores de corrimiento del

sindicato de la escena central en los lugares de trabajo en la medida en que estas prácticas dificultan (aunque no evitan) la acción colectiva

Con esto vemos que más que complejizarse el trabajo, lo que se ha complejizado radicalmente son las condiciones de inserción en el empleo y con él, la tarea de los sindicatos ya que se encuentran enfrentados a nuevas circunstancias y no son considerados esenciales para la conducción del cambio general que se opera en las empresas dada su escasa representatividad sociológica ante el aumento inusitado del desempleo y del desempleo encubierto.

Sin embargo, la estrategia empresarial de la *integración* no implica la desaparición de las contradicciones características del capitalismo, sino que estas quedan ocultas detrás de artilugios discursivos sobre fines compartidos y acuerdos básicos suscriptos por ambas partes una de las cuales se encuentra en franca desventaja. La consecuencia de esto no es necesariamente una mayor aceptación del control social sobre los trabajadores, aunque sí quizás, una cierta deslegitimación del sindicato ante el estallido del colectivo de trabajadores y a la segmentación y multiplicación de las categorías. Existe lo que podríamos llamar una identificación "laboral" (o profesional, como prefiere la sociología del trabajo francesa) capaz de oponerse a la cultura managerial y a los intereses de la organización. Y es precisamente esta identificación el punto de ataque constante de la renovada ideología empresarial: atacar a los cuadros sindicales y a sus militantes.

Ahora bien, la existencia de este tipo de identificación será un punto nodal a la hora de poder dar cuenta de los conflictos que a pesar de la embestida del discurso empresarial logran articularse y vehiculizarse dentro de los espacios de trabajo. Un ejemplo de este tipo de conformación de resistencias que luego cuajan en formas más organizadas de conflicto es el caso de los trabajadores telefónicos, más específicamente hablando el caso de los trabajadores pasantes y contratados por las empresas de telefonía privatizadas en nuestro país.

A pesar de transitar en cierto sentido por una etapa de repliegue, la construcción de espacios de discusión por parte de los pasantes y la conformación de una red de contactos con otras organizaciones, contribuyó a recrear los lazos entre los propios trabajadores y entre la Comisión de pasantes y el sindicato durante el año 2001; el trabajo destinado a fortalecer los vínculos, irá dejando lugar a una nueva etapa signada por una estrategia de ofensiva bajo la consigna: *Basta de pasantías truchas. Efectivización ya de todos los pasantes*. La participación en asambleas universitarias, la organización de clases públicas y charlas con docentes y dirigentes de FOETRA, el pedido de informes parlamentarios sobre la situación laboral de los pasantes, las denuncias provisionales en diversos organismos de control, contribuyeron a instalar el debate no solo fuera del espacio de trabajo sino a acercar posiciones respecto de sectores remisos a la política de los pasantes dentro del propio sindicato.

A fines de noviembre y principios de diciembre 2001 los acontecimientos tenderán a acelerarse. El marco de expectativas con respecto a las pasantías había cambiado radicalmente. Si bien, en muchos casos la pasantía constituía para los jóvenes trabajadores solo un medio para poder concluir los estudios universitarios, la crisis de empleo que atravesaba (y atraviesa) el país generó que estos resignificaran estos trabajos y tendieran a valorizarlos como medio de subsistencia a falta de ofertas más promisorias. De este modo el trabajo de

los referentes de los Pasantes Autoconvocados encontraba en el actual contexto, nuevos apoyos del conjunto de los pasantes. En este marco, en el mes de noviembre la jefatura de los servicios 000 y 19 de Telefónica S.A. les confirma a los delegados gremiales de los sectores que siete pasantes de esos centros, cuyas pasantías vencían a lo largo de diciembre, iban a ser "despedidos" (no les iban a renovar las pasantías) y la "necesidad" de realizar lo propio a partir del 1 de enero de 2002 con el 70% de la dotación, que se encontraba en esta misma condición en ambos servicios. La distancia entre la importancia que había asumido la pasantía como medio de subsistencia para cada uno de los jóvenes trabajadores, sumado a la información sobre la interrupción de ellas crea un marco donde las opciones individuales tienden a estrecharse y comienza a abrirse la posibilidad de articular una acción colectiva.

Finalmente, los debates de las asambleas de las oficinas del servicio 19 y 000 conducirán a tomar la decisión de interrumpir el servicio por tiempo indeterminado y ocupar los lugares de trabajo en estado de asamblea permanente. Si bien el repertorio de acciones (Tilly, 2000) con que cuentan los trabajadores no se reduce a una sola opción, uno de los instrumentos de mayor impacto es la huelga, en tanto apunta a la interrupción de la producción y en consecuencia de la valorización del capital (Pizzorno, 1989).

El desenlace del conflicto fue favorable para los trabajadores en varios sentidos. En primer lugar posibilitó que los pasantes se incorporasen como efectivos una vez concluida su pasantía. Lo cual implica un avance significativo en términos del vínculo establecido con la empresa -si bien las condiciones de trabajo establecidas en el CCT 201 se han flexibilizado, es notoriamente más favorable que el régimen de pasantía-. Por otra parte, la acción colectiva, inaugura un escenario novedoso pues se reconoce a los estudiantes bajo el régimen de pasantía como insertos bajo una relación laboral. Se los reconoce en primer lugar como trabajadores, de ahí el acceso a un conjunto de derechos, que no cuentan si dicha relación es interpretada como una relación solamente educativa. De aquí se deriva y asocia otra conquista efecto de la reivindicación: se reconoce al sindicato como representante de los pasantes. En tercer lugar y en términos de la eficacia de una acción colectiva, se logra el acuerdo sin conciliación obligatoria, lo cual hubiese dilatado la resolución del conflicto y desgastado a los trabajadores. Por último, la dinámica de la acción colectiva reivindicativa también contribuyó a definir al conjunto de pasantes como parte de una identidad social más amplia, resolviendo en gran medida las distancias producto de las diferencias contractuales o de beneficios sociales.

## **Conclusiones**

De acuerdo a lo que hemos desarrollado en este artículo se desprende como una primera observación que el discurso sobre la modernización de las relaciones laborales preconizado por los dirigentes empresariales, gubernamentales y también, en muchos casos, sindicales ha venido a significar para los trabajadores una degradación en las condiciones de trabajo; la vuelta a prácticas y reglamentaciones propias de otras épocas donde una porción sumamente estimable de los trabajadores carecía de garantías de estabilidad; y la pérdida de espacios de injerencia y determinación en los centros de trabajo.

En este sentido, la pérdida de estabilidad laboral, flexibilización de las formas contractuales y esta pérdida de control sobre aquellos espacios de decisión en

los centros de trabajo, en un contexto de aumento del desempleo, acorralan las formas clásicas en que en nuestro país se había desarrollado la representación sindical, poniendo en evidencia la emergencia de su crisis.

Sin embargo, al mismo tiempo que esta crisis se expresa, existen formas de recuperación del sindicato como espacio fértil para la construcción política y la canalización de demandas, donde se renueva o, mejor dicho, se re-actualiza su potencialidad como actor político y social relevante, como hemos visto en el presente artículo en el caso de los trabajadores de las telecomunicaciones. Es decir, si bien la crisis de representación sindical se nos presenta como un hecho insoslayable (aunque, también, discutible según la perspectiva desde la que se oriente el tema) en el escenario actual de las relaciones laborales, esto no significa la anulación del sindicato como institución relevante y forma de organización válida y efectiva de los trabajadores a la hora de canalizar sus demandas.

Por otra parte y en relación a lo antes dicho, es preciso recalcar que el resurgimiento de formas abiertas del conflicto laboral no pueden ser explicadas de manea unilateral a partir de variables económicas como ser la caída de los salarios reales de los trabajadores. Es por ello que se debe considerar diferentes cuestiones que atañen por ejemplo a cómo se conforma cada sindicato en particular, su historia, quiénes son los trabajadores que lo conforman, cuáles son sus características de éstos y sobre todo, no se puede perder de vista cuáles son los desafíos concretos a los que deben enfrentarse. Y es por esto mismo que pensar el sindicalismo hoy y las relaciones laborales implica revisar el antiguo modelo de RLL, ponerlo en perspectiva histórica y mirar las actuales condiciones en las que éstas se desarrollan. Este escrito constituye para nosotros un primer paso para comenzar a pensar en este sentido.

## **Bibliografía.**

- CASTILLO MENDOZA, Carlos A.: "Control y organización capitalista del trabajo. El estado de la cuestión", *Sociología del Trabajo* núm. 9, Revista cuatrimestral de empleo, trabajo y sociedad, primavera 1990, Madrid, 1990.
- DROLAS, A. (2004): "Futuro y devenir de la representación sindical: las posibilidades de la identificación", en BATTISTINI (comp.): "El rol de la gestión de los recursos humanos en el proceso de privatización del servicio público de electricidad" (mimeo)
- GAUDEMAR, J.- P. (1991) *El orden y la producción. Nacimiento y formas de la disciplina de fábrica*, Ed. Trotta., España.
- LINHART, D. (1996): "Souffrance individuelle et actino collective", en DURAND, J.P., *Le Syndicalisme au future*. París, Syros.
- MARCUSE, H. (1968): *El Hombre Unidimensional*. Seix Barral, Barcelona.
- MONTES CATO, J. (2004a): *La organización del trabajo en las empresas de telecomunicaciones. Estudio sobre la flexibilidad del trabajo, el control y el conflicto laboral*. Tesis de maestría presentada en la Maestría en Ciencias Sociales del Trabajo, CEA, UBA, febrero de 2004.

- MONTES CATÓ, J.S. (2004b): "The impact of labor flexibility on the Argentine telecommunications sector", *Latin American Perspectives*, Issu 137, Colume 31, Number 4, July, 2004, University of California, Riverside, USA.
- MONTES CATO, J. (2002): "De la fortaleza colectiva a la debilidad negociada. Evolución de la negociación colectiva en el sector de telecomunicaciones", *Rev. Ceil – Piette Informe de investigación Nro. 12*, Buenos Aires.
- MONTERO, C. (2000): "La privatización de los sistemas de relaciones laborales", ponencia presentada en *III Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo*, Buenos Aires -17 al 20 de Mayo del 2000.
- PALOMINIO, H. (2000). "Trabajo y teoría social: conceptos clásicos y tendencias contemporáneas. Del trabajo asalariado a la sujeción indirecta del trabajo al capital. Un ensayo sobre los cambios contemporáneos en las relaciones sociales". Ponencia presentada en *III Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo*, 17 al 20 de Mayo del 2000, Buenos Aires.
- PIZZORNO, P.: "Algún otro tipo de alteridad: Una crítica a las teorías de la elección racional", *Sistema* 88, Florencia, Italia, 1989.
- POULANTZAS, N. (1991) *Estado y socialismo*, Ed. Siglo XXI, Buenos Aires.
- TILLY, Charles: "Acción colectiva", *Apuntes de Investigación del CECYP*, Año IV, N°6, noviembre de 2000.
- TOURAINÉ, WIEVORKA, DUBET, (1984): *Le Mouvement Ouvrier*, París, Fayard
- WILKIS, A. (2002): "La relación capital-trabajo como intercambio simbólico desigual. Una interpretación de los discursos de los convenios colectivos firmados en el sector automotriz durante los '90" en *Informes de Investigación N° 12 CEIL-PIETTE del CONICET*, Bs. As.