

# UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

MAESTRIA DE RECURSOS HUMANOS DE LA UNIVERDIDAD DE BUENOS AIRES

TÍTULO DE TESIS:

*La implementación de las políticas de Recursos Humanos en el marco de los cambios de la subjetividad del trabajador dependiente a partir del crecimiento del mercado de trabajo en Argentina con el fin de la convertibilidad.*

Director: Dr. Luis Van Morlegan

Coordinador: Lic. Juan Carlos Ayala

Tutor: Mg. Juan José Lauro

Autor: Lic. Roberto Carlos Tullo

DNI: 23.525.309 (Celular: 15-40490501- Mail: rtullo@speedy.com.ar)

## Resumen

El presente trabajo pretende mostrar la dificultad en la implementación de algunas de las prácticas propias del área de Recursos Humanos, que de manera incipiente, se puso en práctica en la década del 90, en especial en organizaciones empresarias dedicadas al servicio y; con mayor difusión en los comienzos de éste siglo, abarcando ya no solo a las organizaciones dedicadas al servicio sino también sobre una población dedicada a la fabricación.

El objetivo de las acciones del área era contribuir al éxito del negocio, en términos empresarios. Las herramientas propias de gestión ha tenido una escasa eficacia sobre el personal comprendido en ésta investigación, su alcance no ha sido el resultado esperado y en ocasiones ha generado una reacción contraria, por un lado, algunas de las prácticas son copias exactas de otras organizaciones empresarias de países que nada tiene que ver con el nuestro o son actividades estándares compradas a las consultoras de Recursos Humanos, con un resultado más cercano a una expresión de buenos deseos y, en ocasiones solo para cumplir con los lineamientos establecidos por el consorcio; más que para obtener un alineamiento del personal con la estrategia de la organización.

En la presente investigación se describe en relación a lo anteriormente mencionado el impacto que tuvieron las políticas implementadas en el mercado de trabajo sobre la subjetividad de los trabajadores, en especial sobre aquellos que comenzaban su vida laboral y/o estaban en plena proyección de carrera, es decir, aquellos que tenían entre 20 y 35 años de edad durante la década de referencia.

La experiencia laboral de estos trabajadores ha tenido un desarrollo profesional con grandes altibajos, dependiendo del nivel educativo alcanzado y del tipo específico de profesión u oficio tuvieron una trayectoria siempre rodeada de incertidumbre, de cuestionamiento sobre el futuro laboral, sobre el trabajo en general y, en especial sobre el trabajo en relación de dependencia que es el eje del presente trabajo.

La política económica instaurada en dicho periodo generó una gran cantidad de personas excluidas del mercado de trabajo formal, profundizándose de ésta forma un sistema con un resultado disciplinador de la fuerza laboral, un desarrollo del sentimiento de la inseguridad y el miedo a perder el empleo, a perder el ingreso económico y todo lo que ello significa para una familia donde su único recurso es la venta de su fuerza de

trabajo como medio de vida. En la época de referencia, el sentido de la economía pasaba o se justificaba en función de si era mejor o no para el desarrollo según las bases establecidas de la competitividad de la fuerza productiva y la economía globalizada.

Estas políticas económicas erosionaron el mercado de trabajo, generando una división entre los que estaban incluidos dentro del sistema y aquellos que habían sido expulsados. Esta polarización social generó en cada individuo trabajador una manera de concebir la relación laboral en relación de dependencia. Un factor recurrente en el sentimiento del trabajador; es la desconfianza hacia las organizaciones empresarias, como así también al modo de contratación habitual del mercado de trabajo que ha sido históricamente la relación de dependencia.

Entrando en el ciclo posterior a la convertibilidad con la recuperación del sistema económico productivo del país y el consiguiente aumento del empleo, las organizaciones empresarias comenzaron a adoptar políticas de gestión de los recursos, entre ellos, la búsqueda de la competitividad a través de la diferenciación del factor humano como estrategia de éxito para competir y todo lo que ello implica, es decir, nuevas formas de gestión de las personas en cuanto a su relación cotidiana con los mandos jerárquicos, diferentes maneras de administrar la remuneración, de negociar el salario, de medir el desempeño individual del trabajador, de petitionar mejoras en las condiciones laborales y una cantidad de actividades que habían sido dejadas de lado durante muchos años y otras que eran nuevas para nuestras organizaciones empresarias; se profundizaron las políticas de gestión de los Recursos Humanos, se profundizó la medición de la conducta en el trabajo para poder abarcarla. Todas estas actividades se aplicaron sobre una masa trabajadora heterogénea, en cuanto a sus subjetividades acerca del trabajo formal y en especial sobre aquel en relación de dependencia.

## Tabla de contenido

<b>PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO.....</b>	<b>6</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>6</b>
El tema .....	6
Contexto del problema .....	6
Planteamiento del problema .....	8
Justificación del problema .....	9
Limitaciones del estudio .....	11
<b>LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>12</b>
Objetivo general.....	12
Objetivos específicos .....	12
Diseño de la investigación.....	13
<b>DEFINICIÓN DE VARIABLES .....</b>	<b>14</b>
Variable nominal.....	14
Variable operacional.....	17
<b>TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN.....</b>	<b>17</b>
<b>UNIDAD DE MEDICIÓN Y ANÁLISIS.....</b>	<b>18</b>
Edad, sexo, nivel de estudio, periodo temporal y geográfico.....	19
<b>FUENTES.....</b>	<b>22</b>
Fuentes primarias y secundarias .....	22
Fuentes primarias.....	22
Fuentes secundarias .....	22
Entrevistas .....	23
Similitudes en el discurso de las entrevistas: .....	23
Rugosidades y rupturas en el discurso de las entrevistas: .....	24
<b>MARCO TEORICO .....</b>	<b>25</b>
<b>NUESTRA HISTORIA .....</b>	<b>25</b>
La transformación de 1989-1999 .....	25
Las protestas y el final del gobierno de la Alianza .....	30
Los inicios del gobierno de Néstor Kirchner .....	32
La economía: la soja y los subsidios .....	32
El estado y la caja.....	34
Ganadores y perdedores .....	34
Los votos y el discurso.....	36
<b>EL TRABAJO .....</b>	<b>42</b>
El trabajo en relación de dependencia. ....	42
El trabajo como actividad social.....	44
El trabajo como espacio productor de sentido .....	45
<b>EL SUJETO.....</b>	<b>47</b>
El contrato psicológico.....	48
La relación salarial .....	50
La subjetividad y la confianza .....	52
La identidad personal.....	54
<b>UN MODELO ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>56</b>
Planeamiento estratégico.....	56
Alineación de la organización y los empleados .....	59
La organización de Recursos Humanos .....	61
El cambio en recursos humanos .....	64
Rol de los profesionales de Recursos humanos.....	65
Defensor de los empleados.....	66
Potenciador del capital humano .....	67
Expertise en los temas.....	68

Socio del negocio .....	69
Liderazgo .....	70
HIPÓTESIS DESCRIPTIVA .....	71
Hipótesis.....	71
<b>APORTES DE ESTA INVESTIGACION .....</b>	<b>72</b>
EL MERCADO DE TRABAJO EN ARGENTINA .....	73
El rol de las instituciones .....	74
El rol de la organización sindical.....	77
Las leyes laborales en Argentina .....	82
Las organizaciones empresarias .....	87
Características del mercado laboral.....	92
Indicadores de la década .....	93
Actividad .....	94
Empleo .....	94
Desocupación .....	96
Subocupación.....	97
Subocupación más desocupación .....	98
Los programas de empleo transitorio .....	98
La empleabilidad como responsabilidad individual .....	101
Trabajadores incluidos y excluidos del sistema.....	101
EL IMPACTO SOBRE EL TRABAJADOR .....	102
La cultura organizacional .....	103
La legislación de la representación gremial en el lugar de trabajo .....	105
La actividad de la CIR en la empresa de servicios .....	110
La actividad de la CIR en la empresa industrial.....	115
La trayectoria laboral.....	119
El crecimiento descendente .....	120
La identificación del trabajador .....	121
La desconfianza en la relación laboral.....	123
REQUERIMIENTOS DE LAS EMPRESAS DESPUÉS DE LA CONVERTIBILIDAD .....	126
Competencias requeridas en el nuevo contexto.....	127
La empresa que sobrevive .....	131
La planificación de los Recursos Humanos .....	134
LAS PRACTICAS DE RECURSOS HUMANOS EN EL NUEVO CONTEXTO .....	140
Las personas, el desempeño, la información y el trabajo .....	140
<b>CONSIDERACIONES PRELIMINARES .....</b>	<b>154</b>
EL ESTADO NACIONAL .....	155
EL EMPLEADOR.....	156
EL TRABAJADOR .....	159
EL SINDICATO .....	161
<b>CONSIDERACIONES FINALES .....</b>	<b>164</b>
DESEQUILIBRIOS DEL MERCADO, EL TRABAJADOR Y SU RELACIÓN .....	164
UN NUEVO CONTEXTO EMERGENTE, ADAPTACIÓN Y GESTIÓN .....	168
LAS EMPRESAS INVESTIGADAS, UNA PAUTA A SEGUIR.....	172
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>176</b>
<b>ANEXO I: INSTRUMENTO DE INDAGACIÓN.....</b>	<b>179</b>
<b>ANEXO II. GRÁFICOS.....</b>	<b>184</b>
<b>ANEXO III. CUADROS.....</b>	<b>212</b>

# **Presentación del estudio**

## ***Introducción***

### **El tema**

La dificultad en la implementación de las diversas prácticas estratégicas de Recursos Humanos y; su relación con el cambio en la subjetividad del trabajador en relación de dependencia a partir del año 2002 momento en que se inicia un crecimiento gradual pero con un marcado incremento del nivel de ocupación en los establecimientos industriales, en especial en las pequeñas empresas familiares. La característica relevante de la relación laboral emergente es su condición de relación de dependencia como modo preponderante de las relaciones del trabajo.

En aquellas industrias de mayor tamaño, de capitales en general extranjeros, las prácticas de recursos humanos se extendieron y desarrollaron en toda la organización, de la preocupación básica de la liquidación de los salarios de sus trabajadores como principal y casi única característica durante los años de depresión del mercado a implementar programas de desarrollo de carrera, evaluaciones del desempeño, actividades para la mejora del clima laboral e incluso el pago variables según resultados tanto individuales como de la organización a nivel mundial según una política de compensaciones de las más variadas según el tamaño y el origen de los capitales de dichas industrias.

### **Contexto del problema**

El periodo que se expone en el presente trabajo, abarca en una primera fase los primeros años de la década del 90 hasta el año 2001, año de una profunda crisis económica y política. En una segunda fase, en especial cuando se trata el tema de la gestión de los Recursos Humanos nos posicionamos en especial después de la expansión del mercado

de trabajo, luego del año 2002 para poder abarcar el tema con mayor amplitud dado que la practicas propias del área de Recursos Humanos dejó de ser un sector solo administrativo para ser una parte activa de la estrategia de las compañías; con sectores propios: capacitación, compensaciones, desarrollo, relaciones laborales, selección de personal y demás áreas que antes casi no existían en décadas anteriores.

La Argentina durante la década del 90 tuvo un único presidente desde el año 1989 hasta su segundo mandato que finalizaría en el año 1999. En líneas generales la política económica de la década estuvo marcada por una moneda nacional equiparada en su cambio con el dólar (un peso argentino equivalía a un dólar estadounidense); una apertura económica indiscriminada de la frontera, permitiendo el ingreso de productos importados, que impactaron de manera negativa sobre la industria nacional, generando un deterioro gradual pero constante durante todo el periodo hasta llegar a su punto máximo con la crisis de finales del 2001.

La década del 90 fue una época caracterizada abiertamente por la especulación financiera, por el libre comercio, por el retiro del Estado Nacional como ente regulador de las relaciones entre los actores sociales, todas, ideas propias de las políticas neoliberales, como fueron las privatizaciones, la flexibilidad en materia laboral, en la búsqueda constante de disminuir los costos laborales, en post de la competitividad externa, todo esto, en detrimento de las condiciones laborales del trabajador.

En términos generales, el sistema económico neoliberal busca adecuar al mercado de trabajo en todos sus componentes al sistema económico, un sistema caracterizado por la especulación financiera; con consecuencias inmediatas sobre el mercado de trabajo en cuanto a cantidad de puestos de trabajo, calidad de esos pocos puestos. En éste contexto laboral, las practicas de Recursos Humanos son diferentes en cuanto a su impacto; que en un contexto de crecimiento del empleo más aún, si el empleo es formal y con una representación gremial en el lugar de trabajo.

Las practicas del área de Recursos Humanos en las empresas investigadas, en el contexto de crecimiento del empleo cambiaron radicalmente, gran cantidad de trabajadores incorporados al mercado formal, luego de una década de desocupación, subocupación, y en el mejor de los casos de empleo a tiempo completo pero informal o precario. No solo el impacto del contexto se manifiesta en el mismo trabajador sino en su núcleo familiar y en los hijos que luego se incorporaron al mercado de trabajo.

## **Planteamiento del problema**

El trabajo que se presenta a continuación se enmarca en el campo de la investigación cualitativa, se plantea el interrogante del porqué se encuentra dificultad a la hora de implementar las prácticas de Recursos Humanos que pretenden alinear al personal a los objetivos organizacionales.

Se realiza en un primer momento una descripción y análisis sobre la permanente orientación por parte de las empresas a la reducción de los costos laborales, se analiza acerca de las políticas implementadas en materia de relaciones laborales y de mercado de trabajo y su impacto sobre la subjetividad del trabajador en relación de dependencia con la consiguiente dificultad para las organizaciones empresarias de implementar las diversas prácticas de la gestión de los recursos humanos orientado al desarrollo de las competencias profesionales y el alineamiento estratégico que requieren para lograr los objetivos organizacionales.

Iniciado el periodo de crecimiento de la economía después de la convertibilidad en nuestro país, la expansión del mercado de trabajo, el creciente aumento del empleo, especialmente aquel en relación de dependencia y de característica formal; las organizaciones empresarias se plantean la necesidad de implementar prácticas de Recursos Humanos alineadas a la estrategia; por consiguiente, la necesidad de contar con trabajadores con cierto desarrollo de competencias profesionales que garanticen el éxito del negocio, ya no solo para el largo plazo sino incluso para el corto plazo. Una vez iniciado el desarrollo del mercado de trabajo en nuestro país, con un significativo aumento de la cantidad de personas ocupadas, con empleos formales, bajo relación de dependencia, con pautas y normas a cumplir de manera rutinaria, en muchas organizaciones con nuevas herramientas de gestión de las personas, tanto del área de Recursos Humanos como otras áreas relacionadas a la distribución de la mano de obra como el área de Ingeniería Industrial; se estaba en presencia de un nuevo contexto desde todo punto de vista, para la organización empresaria se requiere un nuevo modelo de hacer negocios y, para el trabajador y sus instituciones una nueva manera de relacionarse en el lugar de trabajo. Siempre, se ha de considerar en la presente investigación, y se enunciará constantemente que el trabajador que se incorporó al



mercado de trabajo después de la convertibilidad, era un trabajador con una historia laboral, en ascenso o descenso directo según el caso, ya que se venía de toda una década marcada por los problemas en materia de trabajo. En el presente trabajo se considera la trayectoria como factor relevante para la gestión de las personas en el nuevo contexto, al menos para iniciar una gestión seria de las personas que busque resultados para el negocio de la compañía.

## **Justificación del problema**

Durante la década del 90, una de las características preponderante del mercado de trabajo en Argentina, en materia de contratación de la mano de obra, ha sido la permanente utilización de diversos contratos laborales, en líneas generales, de tipo precario, simulado bajo diversas modalidades de contratación (estos tipos de contratos laborales se encontraban formalmente expresados dentro de la ley de contrato de trabajo, Ley 20.744 como así también en los diferentes convenios colectivos de trabajo de cada actividad), éstas modalidades de contratos de trabajo en la realidad, eran contratos básicamente de relación de dependencia por más que se buscaba disimular el tipo de contrato para abaratar los costos laborales de los empresarios, en el año 1996 existía un contrato de trabajo que en realidad la ley decía que no lo era, llamado de aprendizaje; la idea de éste contrato era que la persona “aprendía a trabajar” durante 36 horas semanales en un empresa, durante un año y el empleador por “enseñar” a trabajar a una persona estaba eximido de abonar contribuciones, obviamente no había aportes del aprendiz y solo debía prestar cobertura de salud (obra social) y una cobertura para casos de accidentes.

Las organizaciones empresarias y en especial las pequeñas empresas estaban en la constante búsqueda de disminuir los costos laborales, utilizando para dicho objetivo económico, las diversas modalidades de contratación con un tendiente deterioro de las condiciones de contratación (monotributo, contratos de aprendizaje, pasantías etc.) en un claro detrimento de la seguridad laboral para el trabajador en relación de dependencia.

La profundización de una línea política-económica de tipo neoliberal a lo largo de toda una década, ha generado un significativo cambio en la subjetividad del trabajador acerca

de las relaciones laborales en su totalidad, en especial al modelo de contratación denominado bajo relación de dependencia, una subjetividad en la que prima la desconfianza del trabajador hacia la organización empresarial en su conjunto y en especial hacia las pequeñas y medianas empresas que aprovecharon el contexto de precarización de las modalidades para contratar mano de obra en post de conseguir sus objetivos principalmente de reducción de costos laborales.

Las empresas que han ofrecido éste tipo de empleos durante buena parte de la década del 90, en la actualidad requieren para poder ser competitivas en el nuevo contexto económico, un tipo de mano de obra, con cierto grado de especialización, con determinadas competencias profesionales y, no solo se le exige un mayor desarrollo de competencias consideradas críticas de éxito para la organización, sino también un alineamiento con los objetivos organizacionales de la compañía, abundan los discursos en los cuales se expresa abiertamente la necesidad de contar con mano de obra cualificada para tener un valor agregado diferencial como factor fundamental para ser competitivo, orientarse a determinadas competencias organizacionales necesarias para competir en el nuevo contexto, todos éstos planteos comienzan a verse en las plantas de producción, entre las líneas de trabajo, en todos los sectores de trabajo a modo de carteles publicitarios que buscan seducir e incentivar el compromiso del trabajador con el horizonte estratégico de la compañía<sup>1</sup>.

La presente investigación sobre el problema planteado, tiene su razón en cuanto a dilucidar hasta un cierto punto, el ¿por qué las prácticas de recursos humanos son consideradas en varios aspectos alejada de la realidad del trabajador?, cuando observamos los carteles en la planta productiva el mensaje de los objetivos de la organización quedan en el trabajador como un slogan que carece de sentido práctico y, nos preguntamos ¿qué sentido tiene empapelar las carteleras con un discurso que no está siendo asimilado, incluso incomprendido? ¿Por qué es tan difícil implementar las prácticas de recursos humanos en éste contexto de crecimiento del mercado de trabajo? ¿Qué ha cambiado en las personas que hoy se encuentran en las plantas de producción en cuanto a su modo de pensar, sentir y cuáles son sus valores para con el trabajo? Como así también preguntamos en líneas generales sobre la estrategia de las compañías

---

<sup>1</sup> Véase en el apartado de gráficos, las fotografías tomadas de la cartelería en la entrada de una de las fábricas investigadas. Estos slogan se renuevan periódicamente según la problemática del momento y lo que se quiere comunicar. Algunas como la Visión están de forma permanente pero cuando hay problemas de calidad en la fabricación, se refuerza por ése medio la comunicación para que la gente tome consciencia y haga el trabajo mejor.

para alinear al personal, ¿Qué aspectos no estamos teniendo en cuenta a la hora de diseñar la estrategia?, ¿Qué variables que no conocemos del destinatario entran en juego para implementar las prácticas de recursos Humanos eficaces?

Todos éstos interrogantes que se plantean a la hora de abordar la problemática, nos orientan en cierto modo, y en busca de una mayor profundización de la investigación para asegurar la eficacia del proceso de implementación de políticas de Recursos Humanos que pretenden ser sostenible en el tiempo, alcanzar los objetivos organizacionales por sobre todo si se persigue una estrategia de negocio de largo plazo. Todos estos interrogantes que se plantean, no se responden en el presente trabajo sino, la pretensión es abrir caminos posibles de futuras investigaciones y aportar algunas pautas hacia respuestas posibles que se completarán con las próximas investigaciones. La complejidad que enmarca al hombre en situación de trabajo es tan extensa que seguramente una sola investigación no abarca toda esa complejidad, pero seguramente cada una de las investigaciones brinda alguna pauta que nos permite entender cada vez un poco más el fenómeno.

### **Limitaciones del estudio**

El presente estudio intenta explicar solo en parte los problemas que encuentran las estrategias de gestión de las personas una vez que el mercado de trabajo se amplió e incorporó nuevos trabajadores al sistema productivo formal.

El análisis de los dos casos que se presentan en éste estudio, pretende mostrar algunas de las características que se modificaron en la manera de ver y concebir el lugar de trabajo por parte del trabajador recién reincorporado al sistema formal de empleo, acercar líneas de investigación posibles que pueden llegar a dotar de mayor claridad para abordar relaciones laborales duraderas dentro de los lugares de trabajo, luego de un cambio en el contexto, a partir por sobre todo del año 2002 en adelante, momento de cambios no solo desde el plano económico sino un cambio desde el aspecto social de la fuerza de trabajo en Argentina. La mano de obra incorporada al sistema de trabajo formal en relación de dependencia era la misma que una década atrás tenía graves problemas de empleo; el tema de empleo y en especial el tema de la falta de empleo y el

riesgo a perder la fuente de ingreso estaba instalado en el seno familiar de manera cotidiana.

Seguramente, el análisis de los casos nos brinde algunas de las características importantes para el abordaje de las relaciones de trabajo; si bien no podemos hacerlo extensible a cada uno de los trabajadores que actúan en el mercado de trabajo, menos aún aplicable a todas las actividades, sí, nos permite dilucidar una característica común del trabajador en algunos casos manifiestas y en otros latentes, pero, no por eso menos importantes a la hora del planeamiento de una estrategia de gestión de los Recursos Humanos como plataforma de competitividad de las compañías en la actualidad.

## ***Los objetivos de la investigación***

### **Objetivo general**

Describir las políticas económicas de impacto relevante sobre el mercado de trabajo durante la década del 90, y aquellas de mayor incidencia sobre la subjetividad de los trabajadores en relación de dependencia que durante la década de referencia comenzaban a dar sus primeros pasos dentro del mercado de trabajo formal.

Describir y analizar la implementación de prácticas estratégicas de Recursos Humanos en dos organizaciones empresarias en el nuevo contexto expansivo del empleo y su relación con el cambio en la subjetividad del trabajador.

### **Objetivos específicos**

a) Identificar y describir las medidas políticas de mayor relevancia e impacto sobre el mercado laboral argentino durante la década del 90.

b) Analizar el rol de los diferentes actores sociales: Estado Nacional, empleador, trabajador y sindicato, en el mercado de trabajo.

c) Describir el impacto del contexto laboral emergente sobre las subjetividades de los trabajadores y sus organizaciones gremiales en dos empresas.

d) Analizar los requerimientos de las empresas en cuanto a competencias profesionales de los trabajadores después de la convertibilidad.

e) Analizar la implementación de políticas estratégicas de Recursos Humanos sobre una masa heterogénea de trabajadores en el nuevo contexto de expansión del mercado de trabajo.

## **Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación es de tipo descriptiva. El estudio de campo está basado en entrevistas aportado por dos empresas, una organización del sector industrial con 4500 trabajadores de producción en línea y la otra de servicios con una dotación de 2500 trabajadores dedicadas principalmente a la atención del público. Dado el carácter cualitativo del presente trabajo, el diseño de investigación fue pautado de manera flexible, de acuerdo a interrogantes iniciales que orientaron el trabajo, permitiendo una constante reformulación de inquietudes y pasos a seguir, en respuesta a mutuas contribuciones entre aspectos de tipo teóricos y los datos empíricos de ambas organizaciones empresarias estudiadas.

El presente trabajo se trata de un diseño “no estadístico”, dado que la investigación se trata sobre un universo limitado a una cierta cantidad de sujetos que se desempeñan en dos empresas, por lo que las conclusiones extraídas no son de ningún modo generalizables al conjunto de la población. Dadas las condiciones de indagación, la información registrada tiene el valor de permitir cierta profundidad respecto de las experiencias relatadas por los entrevistados, puesto que los diálogos, realizados a partir de entrevistas semiestructuradas, posibilitan ir más allá de las preguntas previstas con anterioridad al encuentro.

El trabajo es un estudio de casos de tipo interpretativo además de descriptivo, el resultado de la investigación enmarcada en un contexto, permitió interpretar la nueva

realidad empresaria en base a un historia que si bien, no es extensible a todo el universo laboral, si nos permite un acercamiento con un grado de entendimiento a las realidades y conflictos vigentes dentro de las organizaciones.

## ***Definición de variables***

### **Variable nominal**

En el presente apartado se definen las variables que se ponen en relación en la investigación:

#### **Trabajo:**

Siguiendo el concepto desarrollado por la autora Beatriz Martínez García:  
“El trabajo como aquella actividad humana que conlleva cierto grado de energía y es productora de bienes, tanto económicos, políticos y subjetivos.”....”... por lo tanto, hablamos de un ser humano, que además de vivir de su trabajo y sentir que, a través de contribuye al bien común, posee en su labor posibilidades de creación, de expresión, y de desarrollo personal. Es decir, un individuo que a través de su trabajo es creador de su propia identidad.”

(Trabajo y Subjetividad, Leonardo Schvarstein y Luis Leopold, 2005, p.52).

### **Objetivo organizacional**

Los objetivos en una organización establecen qué es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados. Todas las organizaciones poseen múltiples metas a alcanzar, algunas son de mayor importancia que otras pero todas han sido definidas por la política de la compañía, que no es otra cosa que la regla o guía que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir una

acción. Los programas de una compañía ilustran cómo dentro de los límites establecidos por las políticas, serán logrados los objetivos.

## **Mercado de trabajo**

Tomamos una definición muy amplia para conceptualizar el mercado de trabajo, partiendo de un concepto bien amplio, en la medida en que avance la investigación se irá conceptualizando con mayor detalle, siempre entendemos al trabajo y por consiguiente al mercado de trabajo en relación a una condición básicamente y necesariamente regida por el salario, por la remuneración, como condición de la relación entre el empleador y el trabajador; es decir, se deja de lado al trabajo no remunerado.

Hecha las aclaraciones necesarias, el mercado de trabajo se define como el espacio donde confluyen la demanda y la oferta de trabajo. En ese sentido, el mercado de trabajo es el lugar donde interactúa una persona que busca un empleo y por otro lado una organización que lo ofrece; ésta relación entre los actores antes mencionados se encuentra regulada por el estado nacional a través de las normas.

## **Relación de dependencia**

La relación bajo dependencia se define como la situación que tiene un trabajador que para poder sobrevivir pone en venta su mano de obra en el mercado de trabajo y, un empleador para adquirir el servicio abona una retribución económica. El empleador, quien adquiere el servicio de mano de obra es quien dispone la manera de llevar a cabo la tarea encomendada ejerciendo su potestad de organización del trabajo. Quien solo detenta su fuerza de trabajo como recursos para sobrevivir es quien se encuentra sometido o puesto a disposición de un tercero.

## **Subjetividad**

Se toma el concepto de subjetividad planteado de manera sencilla por De la Garza Toledo en su libro “Tratado Latinoamericano de sociología del trabajo”, que dice que

cuando hablamos de subjetividad, no se puede hablar en sentido abstracto sino como un proceso de construcción de sentido para determinadas situaciones; tampoco podemos buscar una total coherencia sino que puede reconocer incoherencias, discontinuidades e incluso contradicciones. La subjetividad es entendida como memoria colectiva, sentido de pertenencia, mitos, lenguaje, prácticas comunes de un grupo, todas estas se configuran socialmente, por lo tanto no es lineal en su análisis sino contextual, ya que nace de la experiencia cotidiana y se retroalimenta constantemente por las acciones concretas de vida como de sus relaciones; esto hace que sea dinámica, entendida como, con cambios constantes y su abordaje es complejo. Si bien, su abordaje es complejo desde el punto de vista teórico, sus manifestaciones en la realidad son concretas y, se expresan cotidianamente en todos los ámbitos, sean educativos, laborales, familiares, etc.

Por lo tanto, no podemos entender a un grupo humano que vive socialmente en un espacio y tiempo determinado como homogéneo. La heterogeneidad es una característica que estuvo presente siempre, lo que va cambiando y siendo incluso novedoso son sus componentes, a veces los sujetos sociales son capaces de articular espacios no articulados.

### **Prácticas de Recursos Humanos:**

Cuando hablamos de prácticas de Recursos humanos nos referimos a todas aquellas actividades que diseña e implementa el área de Recursos Humanos con el objetivo de modificar un comportamiento determinado en el trabajador para lograr resultados específicos que agreguen valor a la estrategia del negocio de la compañía.

Existen varias prácticas y cada una de ellas tienen un objetivo definido, como por ejemplo: la evaluación del desempeño, los incentivos económicos en base a resultados financieros de la empresa en un periodo determinado, comúnmente denominados bonus anual, y el modo de comunicación de los objetivos de la compañía a sus empleados, el método de selección de personal que se utiliza como instrumento de medición de las competencias profesionales y otras tantas actividades propias que aporta el departamento de recursos humanos para hacer más competitiva a la empresa.



## **Estrategia:**

Se define estrategia según lo planteado por Henry Mintzberg:

“una estrategia es un patrón o plan que integra las principales metas y política de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes”.

## **Variable operacional**

- Trayectoria laboral, ascensos y descensos.
- Periodos de inactividad o desocupación.
- Índice de desocupación
- Índice de informalidad laboral
- Conflictos laborales dentro del lugar de trabajo
- Representatividad del sindicato dentro del lugar de trabajo
- Encuesta de clima laboral

## ***Técnicas de recolección***

Se seleccionaron dos organizaciones empresarias con una fuerte presencia de representación gremial en el lugar de trabajo, el diseño de la investigación se propuso de la siguiente manera:

Entrevistas en profundidad: se entrevistaron a los actores más relevantes en el proceso de formación y evolución de la organización gremial como así también, de los responsables de la gestión de los Recursos Humanos de las compañías.

Se recopiló información relevante sobre la década de referencia, textos al respecto, información cuantitativa oficial sobre indicadores relevantes del mercado de trabajo argentino y todo dato contextual de impacto directo sobre los actores.

Durante el trabajo de investigación registré observaciones en cada uno de los lugares de trabajo, en especial en el caso de la industria en las plantas de producción, realicé entrevistas en profundidad a los grupos ya mencionados. Puede caracterizarse a este tipo de entrevistas por ser de carácter individual (a pesar de que se usa una misma guía de temas para la entrevista con varios sujetos); ‘holístico’ (puesto que se intenta abordar lo más ampliamente posible el mundo de significados de los individuos respecto de los temas a indagar); ‘no directivo’ (debido a que se trata de una conversación de carácter flexible, incluso respecto de los temas que conforman la guía). Cabe señalar que si bien he tenido en cuenta las limitaciones de la entrevista como instrumento de indagación, en particular, las referidas a la dificultad de conocer el grado de veracidad de lo que indican los entrevistados, no deja de ser una herramienta ‘privilegiada’ en términos de acceso a cierta información que difícilmente podría ser obtenida de otro modo: permite acceder a cierta intimidad, como también, a datos imposibles de observar, en particular, los que refieren a interpretaciones personales sobre los fenómenos de interés para la investigación; además, la entrevista provee información no disponible con anterioridad, puesto que permite profundizar el conocimiento del tema de interés gracias a su flexibilidad y posibilidad de ‘repregunta’. Si bien las guías que orientaron las entrevistas realizadas con cada uno mantuvieron diferencias entre sí en todos los casos se utilizaron los mismos ejes de indagación seleccionados a partir de las lecturas y supuestos previos a la realización del trabajo.

### ***Unidad de medición y análisis***

Con el objetivo de mostrar la dificultad en la implementación de políticas estratégicas de Recursos Humanos dentro del lugar de trabajo, se recurrió a entrevistas con personal Ejecutivo (management) de las diversas áreas de trabajo, las personas que se entrevistaron se ha considerado para la presente investigación como personal clave para una implementación de políticas de RRHH; como el caso de Relaciones Laborales, Capacitación & Desarrollo, del departamento de Recursos Humanos como así también

entrevistas con Supervisores responsables de las diferentes líneas de producción. Para cumplimentar lo narrado por cada uno de los entrevistados en ésta organización, se recurrió a la observación directa sobre la disposición en la planta de producción de la comunicación escrita acerca de los objetivos de la organización, los valores, las competencias claves que se ubican en las carteleras, y diversos display dentro de cada una de las plantas de producción, dicha comunicación visual, se analizó en relación al nivel de conocimiento del personal entrevistado acerca de los objetivos, valores y demás estrategias de alineamiento del personal para con los objetivos perseguidos por la organización. Por último, se realizó en forma diferencial una entrevista en profundidad con 10 personas, algunas de las cuales tienen más de 20 años de compañía, otras con menor antigüedad pero con una historia de vida laboral que nos aporta información general.

Todas las personas han atravesado dentro de la actividad diferentes etapas como así también momentos históricos muy diversos del mercado de trabajo en argentina. Dichas personas, si bien es un número reducido de casos, el objetivo de la entrevista es que cuenten su propia historia de vida, por lo que la entrevista ha sido abierta, narrando su trayectoria laboral, su opinión en general del desarrollo propio como trabajador, el de sus compañeros, el de las diversas empresas por las cuales estuvo, como así también su percepción global del momento histórico que atraviesa la industria y el trabajo en general; dicha narración nos aporta una visión integral, y por sobre todo una manera lineal de ver la realidad laboral del trabajador de la fábrica, en un momento como el actual en el que la expansión del mercado de trabajo, los incrementos salariales le dan un escenario particular al trabajador en relación de dependencia.

## **Edad, sexo, nivel de estudio, periodo temporal y geográfico**

El universo temporal del presente trabajo abarca a modo referencial los años que van desde 1990 al 2011, ya que la subjetividad de los trabajadores se construye a lo largo de toda la vida, a los efectos del presente trabajo el corte temporal obedece a la necesidad de recortar el universo para poder abordarlo.

Podemos describir dos momentos, por un lado la década del 90 con una fuerte presencia de las organizaciones dedicada al servicio y, otra después de la convertibilidad con la

incorporación masiva de los establecimientos industriales, en su mayoría de pequeña dotación de personal, otras de gran volumen en general con prácticas de Recursos Humanos con mayor complejidad.

En cuanto al contexto espacial de las organizaciones analizadas, una de las industria es de de tipo automotriz, está ubicada en la zona norte de la provincia de Buenos Aires, es una industria con larga trayectoria sindical dentro del lugar de trabajo y tiene una estructura sindical histórica en nuestro país, como así también, una tecnología considerada dentro de la industria como de las más avanzadas. Desde el punto de vista de la organización del trabajo posee características propias del tipo de industria; las edades de las personas entrevistadas oscilan de los 35 años a los 60 años con una trayectoria laboral importante dentro de la compañía, en promedio 10 años de antigüedad.

El universo analizado pertenece a trabajadores que se desempeñan en diferentes áreas operativas de la empresa, en algunos casos, operarios de producción como así también supervisores de producción que han tenido experiencia como operarios antes de llegar a asumir dicha posición; en líneas generales el 90% de personal de planta es masculino, con un nivel de estudio de secundario completo, para el caso de los supervisores de producción y de los operarios de la línea de producción, poseen hasta tercer año aprobado del secundario.

En el caso de la organización empresaria dedicada al servicio que conforman la muestra, a diferencia de la anteriormente nombrada, no tiene una trayectoria gremial histórica de representación dentro del lugar de trabajo, el rubro es del servicio de juego específicamente, por lo que la compañía no posee gran desarrollo tecnológico para llevar adelante la operación, se puede decir, que depende casi con exclusividad de la atención personal al cliente que brindan los trabajadores.

Las edades de los entrevistados, oscilan entre los 25 y 45 años, con un promedio de antigüedad dentro de la organización de 4 años. El universo analizado en éste caso, son personas jóvenes con una trayectoria laboral anterior con fuertes altibajos, cada una de ellas han atravesado por diversos rubros a largo de su vida laboral.

Es de considerar, que al ser una actividad muy específica y que en nuestro país no existen muchos establecimientos de éste tipo, el personal empleado pertenece casi inevitablemente a otras actividades y en general de baja calificación profesional. El

nivel de estudio para ingresar a éste establecimiento es secundario completo, en todas las posiciones es requisito fundamental; en cuanto al sexo, se puede decir a diferencia de la otra empresa estudiada, que solo el 30 % del personal es masculino.

El lugar de trabajo es en el corazón de la ciudad autónoma de Buenos Aires, uno de los lugares más exclusivos de la Argentina, como es el caso de Puerto Madero, éste detalle geográfico nos refiere un cierto nivel económico de la clientela que concurre al establecimiento.

En la investigación sociológica como así también aquellas referidas a las estrategias de negocios empresarios existen importantes antecedentes de estudios que brindan información relevante para el presente trabajo.

En cuanto a la evolución del mercado de trabajo en argentina la encuesta permanente de hogares nos ha dado una idea lineal en el tiempo sobre las tendencias y comportamientos de algunos indicadores útiles para éste trabajo, la posibilidad de comparar diversos periodos en un espacio temporal considerable ha llevado a conclusiones que de otra manera hubiese sido casi imposible. Lo mismo ha contribuido la el censo del año 2001, como un punto de partida que muestra una `foto` de la realidad argentina en un periodo determinado, dicha información me ha permitido tener un acercamiento a la realidad del trabajador en un sentido global de la problemática planteada en el presente trabajo. Ambos se pueden consultar en el ministerio de trabajo de la republica argentina ya que son indicadores fundamentales que para las políticas sociales que implementa el Estado Nacional.

Existen lugares especializados en todos los temas que involucran el concepto de trabajo, como el Centro de Estudios e Investigaciones Laborales (CEIL). La finalidad del instituto es producir, comunicar y transferir conocimientos científicos referidos a temas a mercado de trabajo, flexibilidad laboral, salario, asignación universal por hijo y; gran cantidad de estudios realizados sobre el mercado de trabajo y el trabajador siempre sobre un tema en particular orientado a temas sociológicos pero, encontramos muy poco material relacionado con la gestión de la empresa en cuanto a sus recursos humanos.

De igual manera podemos encontrar material relacionado con la presente investigación en La Asociación Argentina de Especialistas en Estudios del Trabajo (ASET) que posee una revista de estudios del trabajo en el cual se plantean diferentes enfoques

relacionados con el trabajo, en gran medida sobre flexibilidad, precariedad de los trabajos y trayectorias laborales en Argentina. El enfoque al igual que el CEIL está orientado a temas de sociología, y poco sobre investigaciones relacionadas con la gestión de los recursos humanos en las organizaciones de capital privado.

Dada la investigación de un caso en particular en relación a determinadas variables de análisis, es difícil encontrar trabajos que hablen específicamente del mismo tema, pero si, varios que plantean por separado variables de análisis que se utilizan en ésta investigación.

## ***Fuentes***

### **Fuentes primarias y secundarias**

Se recurrió a fuentes primarias y secundarias de información. Las mismas han sido de tipo escrita como así también orales.

#### **Fuentes primarias**

- Convenio colectivo de trabajo
- Entrevistas en profundidad a los actores de mayor relevancia:
  - Empleados/operarios.
  - Supervisores.
  - Responsables de Recursos Humanos/Relaciones Laborales.

#### **Fuentes secundarias**

- Informes estadísticos oficiales (censos).
- Actas acuerdos de distintos periodos.

- Documentos referidos al tema del “trabajo”.

## **Entrevistas**

Las entrevistas fueron de tipo semiestructuradas; el objetivo del encuentro era conocer no solo la trayectoria laboral dentro del establecimiento de referencia sino también, la historia de vida laboral antes de ingresar a la compañía, ésta información me permitió completar los contenidos que surgen de los textos bibliográficos, si bien, es información suministrada desde la perspectiva de quien lo cuenta, no por eso tiene menor aporte de conocimiento al tema que nos ocupa.

En el caso de la organización de servicio, al tener la población entrevistada una menor antigüedad en la compañía siendo que la misma compañía es nueva en la actividad, la historia laboral individual ha sido bastante esclarecedora de los acontecimientos que se sucedieron en el periodo estudiado.

Las entrevistas a operarios, supervisores y a responsables de áreas de la empresa industrial, dieron la visión un poco más clara de la realidad cotidiana del establecimiento, comprendiendo de ésta manera, los constantes conflictos entre la representación gremial y la supervisión como así también entre los representantes de los trabajadores con los mismos representados.

Es interesante resaltar en éste apartado, algunos puntos en común que me ha llamado la atención por la constante aparición dentro del discurso de los entrevistados, como así también las rupturas expresadas, a saber:

### **Similitudes en el discurso de las entrevistas:**

- Todos han tenido en mayor o menor medida contacto directo (propio o de familiar cercano) con problemas de empleo; sea por no tener empleo por haber tenido empleos precarios.

- Referencia constante al trabajo como actividad fundamental en la cual gira toda su estructura familiar, con la aclaración que únicamente desde el punto de vista de lo económico. Si pudieran, estarían trabajando en otro lugar, sin especificar si existen o conocen mejores lugares que el trabajo que tienen actualmente.
- En la organización que están actualmente siempre hay problemas, no están adecuadamente remunerados, las condiciones no son optimas, existen abusos constantes del empleador pero, aclarando siempre que hay gente que está mucho peor, que tienen peores condiciones de trabajo.
- Las condiciones de trabajo siempre son comparadas con otros y al final del discurso existe una cierta conclusión que remite a un estado de conformidad con lo que le tocó tener en cuanto a empleo.
- Poco sentido de profesionalidad u oficio por la tarea que desempeñan, siendo que los entrevistados son trabajadores considerados especializados en determinadas tareas y no trabajador de tareas generales.
- Un desconocimiento de los objetivos planteados formalmente por la compañía, estando incluso a vista de todos los trabajadores en las carteleras.
- Nadie confía en el discurso oficial de la compañía, sea el personal con antigüedad como aquellos ingresados recientemente. Sucede lo mismo en cuanto la opinión que tiene el trabajador para con su sindicato. Se manifiesta la transitoriedad de la confianza depositada en las instituciones en su totalidad.

### **Rugosidades y rupturas en el discurso de las entrevistas:**

- Las personas con mayor antigüedad en el empleo que “son aquellas que menos probabilidad de ser despedido”, expresan en su discurso un constante miedo a perder el empleo, siendo que no han sufrido los problemas del mercado de trabajo en cambio, aquellos con menor antigüedad en la empresa son los que se muestran menos temerosos a perder el empleo.
- Aquellos entrevistados que han sufrido directa o indirectamente los problemas de empleo durante la década de los 90, resaltan constantemente la disciplina de



los trabajadores de aquella época como algo positivo, “ya que la gente trabajaba y no simulaba una enfermedad para no venir a trabajar”.

- No existe una uniformidad en cuanto la opinión sobre actividad gremial dentro de la empresa; por un lado sostienen que los ha favorecido el crecimiento de la actividad gremial dentro del lugar de trabajo, por sobre todo en lo que respecta a lo salarial pero, resaltan constantemente que hay mucho abuso por parte del sindicato.
- Se manifiesta que las condiciones de trabajo en la compañía son de baja calidad, pero no se expresa claramente que hace cada uno para buscar otro empleo, como si fuera un hecho de la suerte individual que les ha tocado vivir y que no se puede modificar. Por otro lado, cuando la empresa realiza las selecciones para ingresar empleados, los mismos trabajadores buscan incansablemente recomendar a algún conocido para que ingrese a trabajar a la empresa.

## **MARCO TEORICO**

### ***Nuestra historia***

#### **La transformación de 1989-1999**

En julio de 1989 el presidente Raúl Alfonsín le entregó el mandato a Carlos Menem, era la primera vez desde 1916 que un presidente dejaba el poder al candidato de la oposición. El presidente Menem asumió el gobierno en medio de una crisis hiperinflacionaria e inició una transformación tanto económica como estatal de fondo que sus resultados se verían muchos años después. En el año 1995 fue reelecto y en 1999 le entrega el poder a Fernando de la Rúa miembro del partido radical y candidato de la alianza.

Durante el gobierno de Menem, en julio de 1989 la inflación era del 200%, luego continuo de manera sostenida en un 40%, en las calles había manifestaciones y los supermercados sufrían asaltos en masa, una represión en ese año dejo varios muertos. La inflación había concluido con el quiebre fiscal del estado nacional, Carlos Menem en el gobierno, como gobierno peronista, se alejó de los preceptos peronistas y se alineo con el stabliment económico para aplicar una transformación drástica que permita consolidar su poder, lo acompañaba una crisis profunda que hacía que la gente, desahuciada, viera en todo cambio algo positivo ya que la realidad hasta ese momento le era insostenible dada la crisis económica que se atravesaba, había por parte de la población una necesidad de orden social y publico.

Elaboró una cantidad de reformas como las privatizaciones de las empresas estatales como los teléfonos y la empresa de aviones, aerolíneas argentina, en pocos más de un año de su gestión se habían privatizado la televisión, ferrocarriles, petróleo; acompañado de una desmedida apertura económica y de reducción gasto estatal. Esta política económica era de agrado al empresariado ya que le permitía, escaso control, grandes ganancias y un mercado monopólico para sus operaciones.

El ministro de economía Domingo Cavallo enfrentó la inflación con la ley denominada de convertibilidad, que durante diez años marcó la pauta de toda la economía del país. Se estableció la paridad de un dólar era igual a un peso argentino; y se prohibió al poder ejecutivo emitir moneda por encima de las reservas, de modo de garantizar esa paridad. Se logró controlar la inflación a costa de la no intervención del Estado en la economía, misma línea política iniciada en el año 1976, los resultados inmediatos fueron positivos, ya que paro la inflación, mejoro la recaudación fiscal, se reactivo la economía, volvieron los capitales emigrados.

La convertibilidad fue acompañada por otras dos medidas importantes, una fuerte reducción de aranceles, es decir una fuerte apertura de la fronteras económicas y, por otro lado se elevaron los impuestos de IVA e impuesto a las ganancias para poder recaudar de manera rápida y fácil.

Se encaró la reforma previsional, se comenzó con la privatizaciones, se pasaba de un sistema basado principalmente en la solidaridad a uno en base al concepto de ahorro personal; la oposición a esa medida logró que se mantuviera en forma paralela y a “opción” del trabajador el sistema jubilatorio estatal. Hubo 3 años de bonanza, todo salía según lo previsto, se freno la inflación, aumento la recaudación del fisco, el mundo veía al país como confiable para invertir, creció la actividad económica, el consumo de

la población se extendió considerablemente, había artículos importados a bajo costo ya que no pagaban aranceles significativos.

Estos tres años de buen rumbo ocultó por un tiempo el aumento del desempleo que llegó en 1994 a dos dígitos. A partir del año 1995, se comienza a ver los resultados del rumbo económico, empresas privatizadas que despidieron a gran cantidad de trabajadores, empresas cerradas porque no podían competir con los productos importados, otras que se convirtieron en importadoras, el congelamiento de los haberes en los jubilados y estatales, el aumento de las tarifas de las empresas de servicios. Esto tuvo un importante descontento social que el Estado salió a paliar con algunas medidas, la más efectiva fue el subsidio a los empresarios para reactivar su producción, por ejemplo la industria automotriz recuperó todos los beneficios que se les había suspendido. Hacia el año 1995 hubo una crisis financiera, en México denominada “tequila” que puso al descubierto lo frágil de nuestro sistema económico, una fuerte caída de inversión y fuga de capitales con un aumento significativo de la desocupación que llegó al 18%; ésta crisis financiera fue superada por nuestro país pero la falta de empleo se mantuvo luego de la crisis, casi nunca menos del 15% de desempleo. Por su eficacia en algunos puntos de la economía, Carlos Saúl Menem fue reelecto por un amplio margen. Quedaba claro que nuestro país con el sistema de convertibilidad dependía del flujo de los capitales externos, la deuda externa de 1992 era de 60 mil millones y en 1997 de 100 mil millones.

El talento de Carlos Menem se manifestó, sobre todo, en su capacidad para hacer que el peronismo aceptara las reformas, que suponían un giro radical en sus tradiciones. Desde el mismo presidente Menem comenzó a hablarse de una actualización de la doctrina peronista, para esos años, se vislumbraba un Menem casi sin la necesidad de los cuadros políticos peronistas que siempre acompañaron a los gobiernos peronistas; la oposición casi no tenía la UCR todavía no podía recuperarse del descredito de lo sucedido en el año 1989.

Al finalizar la década del noventa, estaba claro que la Argentina era un país diferente, había pasado de ser un caos económico a ser más o menos estable. Esta década identificada con Menem marcó un tópico que se reflejará en muchos aspectos en los gobiernos posteriores. La política neoliberal era clara, el duro golpe lo recibieron los industriales locales, las pymes que eran justamente la mayor creadora de empleo en nuestro país.

El campo durante la década del noventa se modernizó, optimizó la producción incorporando nueva tecnología, mejores y nuevos fertilizantes, la soja, los aceites y los cereales aumentaron su exportación por sobre todo a los mercados asiáticos, mientras que las frutas y hortalizas encontraron su alternativa exportadora en el Mercosur.

Siguiente el concepto de Luis Alberto Romero, en su libro “breve historia contemporánea argentina 1916-2010”:

“Luego de 1995, ante las consecuencias reales de la reforma y el ajuste, algunos sectores recuperaron aquellas aspiraciones, pero de manera casi nostálgica, limitada por los parámetros del pensamiento neoliberal.

Los cambios en la economía y en el Estado le dieron a la sociedad un perfil absolutamente diferente al que había tenido en los cien años anteriores. Desde fines de siglo XIX y hasta la década de 1970, un largo ciclo expansivo fue conjugando crecimiento económico, pleno empleo, fuerte movilización y sostenida capacidad para integrar nuevos contingentes al disfrute de los derechos, civiles, políticos y sociales. Fueron oleadas sucesivas de movilización e integración, que en las últimas décadas del siglo XX alcanzaron incluso a los migrantes de los países limítrofes. La tendencia que se mantuvo aún con la fuerte conflictividad de los años sesenta y setenta, cambio de sentido luego de 1976. La radicalidad de los cambios tardó en percibirse, en parte por los fuertes oscilaciones cíclicas, que combinaron momentos de dinero fácil con otros de depresión profunda, y en parte también por la ilusión colectiva instalada en 1983 sobre la potencia de la democracia y del Estado para dar respuesta a las demandas sociales”.

(Breve historia contemporánea de la argentina, Luis Alberto Romero, 2012, p.324):

Vista en su conjunto la sociedad se polarizó. La gran transformación dejó ganadores y perdedores, muchos cayeron en la pobreza y otros rápidamente se enriquecieron, nadie disimulaba esa desigualdad de ahí la proliferación de barrios cerrados, construcción de shopping etc.

Las clases medias, lo más característico del a vieja sociedad móvil, experimentaron una fuerte división interna, en especial en sus ingresos. La actividad o la profesión dejaron

de indicar la posición social. La formación de un extenso mundo de pobreza fue el dato más significativo de la nueva sociedad. Este mundo era visible sobre todo en el conurbano de Buenos Aires. Aumento del trabajo temporal, el empleo informal o en negro, baja de salarios, aumento de cantidad de horas trabajadas por el mismo salario, formas de contratos precarios abalados por la ley de contrato de trabajo (contrato de aprendizaje) que se utilizaron para tomar operarios de producción y abonarles “como si” fueran estudiantes en proceso de aprendizaje.

La retirada del Estado Nacional fue uno de los aspectos más dramáticos de la nueva situación, la atención médica que ya era deficiente cayó espectacularmente. La educación, por sobre todo primaria se convirtió en lugares donde los chicos podían en primer lugar comer, para luego poder estudiar.

A principios de 1999 Brasil devaluó su moneda, generando en Argentina una serie de complicaciones comerciales, sumado a la crisis de los países como Corea del Sur, Japón, Rusia producto en parte por la devaluación de Tailandia en 1997. En Argentina cayeron las exportaciones y aumentaron mucho las importaciones, una gran recesión comienza a sentirse en todo el país, la fabricación de automóviles cayó a la mitad en 1998. La deuda externa en 1998 era el doble que la de 1994. El descontento social se empieza a expresar de diversas maneras, incluso novedosas como las organizaciones de “piqueteros” con la novedad del corte de ruta. Estas organizaciones nucleaban a personas sin empleo, de larga duración, y a las familias e hijos que nunca habían podido tener un empleo.

Este tipo de movilizaciones callejeras se acentuó a medida que avanzaba la crisis, involucrando a grupos muy variados: estudiantes, empleados públicos, productores rurales o desocupados, que marchaban, cortaban las calles o atacaban edificios públicos, todo ello se hacía frente a las cámaras de televisión, dando mayor espectacularidad de la protesta social.

El partido justicialista se hundía en una pelea interna, la Alianza formado por el partido Radical y otros como el caso de Palito Ortega, Chacho Álvarez etc., logra la presidencia en el año 1999 con el 48% de los votos, superando en más de 10 puntos a Eduardo Duhalde como candidato del Justicialismo.

## **Las protestas y el final del gobierno de la Alianza**

El gobierno de la Alianza debió afrontar un difícil problema económico, continuar con el modelo de la convertibilidad o abandonarlo definitivamente. El presidente Fernando de la Rúa debió renunciar en diciembre del 2001, en medio de una profunda crisis económica, política y social; y Eduardo Duhalde fue elegido por el congreso de la nación como presidente para completar el mandato. Recién en el año 2003 se puede decir que se había podido encarrilar un poco el rumbo del país.

El gobierno de la Alianza estaba encabezada por el Dr. Fernando de la Rúa, anteriormente jefe de gobierno de la ciudad de buenos aires, con un cierto grado de aceptación de su mandato en la capital de nuestro país. Su poder al llegar al gobierno era limitado en cuanto a la cantidad de peronistas en el Senado y en la mayoría de las provincias del país. El nuevo gobierno recibió una economía que estaba en recesión desde 1998, la convertibilidad solo era una forma de asegurarle al inversor extranjero su rentabilidad, esto mostraba claramente los costos de la bonanza de los años 90.

Las políticas que contribuían a sostener la convertibilidad, con la esperanza que se reiniciara el ciclo económico, un ciclo considerado virtuoso, cada vez más se profundizaba la crisis; alta desocupación, recesión generalizada, aumento del empleo precario, en negro, altísimas tasas de interés, atraso en los pagos del Estado Nacional con sus compromisos internacionales, para cumplir con los vencimientos de las deudas el gobierno debía pedir un préstamo para cancelar otro.

La convertibilidad y los diez años de inflación interna, dio un peso sobrevaluado que hacía imposible competir con los mercados internacionales, retrocedieron las exportaciones nacionales de la industria, congelamiento de los salarios, achique de las inversiones. Todo ayudaba a tener cada vez más recesión y menor recaudación de impuestos. Se gastó más dinero del que se tenía durante toda la década del noventa, la consecuencia se vio reflejada en la década siguiente.

En el año 2000 la discusión era quien sería lo más afectados por la crisis, los ajustes lo sufrirían todas la provincias al recibir menos partidas presupuestarias, con el consiguiente conflicto social, en especial el trabajador municipal ha sido el más afectado; y esto en una provincia en la que el Estado Nacional es el gran empleador se hizo muy difícil gobernar para cualquier funcionario.

El ministro de economía de esos años era José Luis Machinea, que llevo adelante una política económica basada en un poco de varias cosas: un poco de aumento de impuesto,

un poco de reducción de gasto y un poco de ajuste salarial, consiguiendo que el FMI hacia fines del año 2000 le prestara dinero para el “blindaje” de la deuda externa.

La recesión continua, la desconfianza de los inversores, la fuga masiva de capitales, el riesgo país cada vez más alto, hizo imposible conseguir un préstamo de los organismos internacionales de crédito. En marzo del 2001, Machinea deja su lugar al frente del ministerio de economía y asume la función López Murphy, quien apostó a un drástico recorte de los gastos del Estado para reducir el déficit fiscal. Un estallido social inmediato ante el ajuste, dejó su cargo y asumió Domingo Cavallo, conocido como el padre de la convertibilidad. Cavallo ante la crisis ya profunda, con una importante manifestación de disconformidad en la sociedad, aplico una política de cierre de las importaciones y la reactivación de las exportaciones nacionales pero, la desconfianza de los inversores y la fuga de dólares como también la nueva administración de los Estados Unidos con George W. Bush retaceó el apoyo al gobierno argentino.

Al borde de la cesación de pagos, el ministro de economía lanzaba nuevas medidas económica de manera desesperada, política de déficit cero; los recortes de partidas presupuestarias a las provincias que obligo a una crisis provincial, que para poder pagar los sueldos y las jubilaciones, debía la provincia emitir una cuasi moneda y bonos, que nada hizo cambiar el riesgo país y la desconfianza de los inversores para con la economía nacional.

El incesante avance de la crisis fiscal se sumó una movilización social cada vez más intensa y una alianza política cada vez más débil, una carencia de liderazgo de De la Rúa, agudizaron la crisis política.

En abril de 2000, se aprobó la ley de reforma laboral, resistida fuertemente por los sindicatos, y se descubrió que la aprobación había sido gracias a un soborno. El escándalo del senado, en la justicia no quedó en nada, solo quien inicio la investigación, Chacho Álvarez renunció a su cargo de vice presidente del Senado en octubre del 2000 generando una mayor crisis política del gobierno nacional; a punto tal que varios se fueron del gobierno y se formó otra fuerza política denominada ARI con la conducción de Elisa Carrió.

En las elecciones legislativas de octubre del 2001, los partidos de izquierda y el ARI hicieron una buena elección, en ésta elección lo más notable fue el llamado “voto bronca” o “voto castigo”, un 22% de los sufragantes anulo su voto o voto en blanco, un 24% no fue a votar. Una disconformidad generalizada de la población con la clase

política, de no hacerse cargo del desastre económico generalizado les sacó el apoyo en las urnas a todos los partidos políticos.

## **Los inicios del gobierno de Néstor Kirchner**

El gobierno de Néstor Kirchner comenzó hacia fines de 2005. Su mandato duró hasta su muerte en el año 2010 que fue sucedido por su esposa Cristina Fernández. En el año 2008 el gobierno sufre una fuerte derrota con las entidades del campo y, resurge la oposición que hasta ese momento casi no había.

Por esos años, una crisis económica internacional sumado a la caída del precio de la soja afectaba a la economía nacional y los recursos fiscales del estado. En el año 2010 el gobierno nacional con Néstor Kirchner había recuperado su credibilidad, dividido a la oposición y en general recuperado su popularidad. En el año 2011 su esposa obtuvo la reelección.

## **La economía: la soja y los subsidios**

Hasta el año 2007, la economía mantuvo su ritmo de crecimiento, a un ritmo del 8% del PBI por año aproximadamente. La soja en esos años lideraba como producto de exportación, China e India compraban principalmente porotos, aceite y pellets para la alimentación de los animales. Las mejoras en la tecnología ampliaron la zona de sembrado que llegó hasta Santiago del Estero o Salta. No tuvieron la misma suerte los productores de carne y lácteos ya que el gobierno limitó las exportaciones para incrementar la oferta interna y así bajar los precios de esos productos.

Las exportaciones industriales colaboraron con la soja. Acero, aluminio, químicos y automóviles, cuya producción estaba integrada con Brasil, sumaron su parte para configurar el gran superávit comercial. Los grandes grupos empresarios del sector, ya beneficiados con la apreciación del dólar, recibieron además subsidios gubernamentales. En este caso, los efectos sobre el conjunto de la economía no fueron significativos. En el sector dedicado al mercado interno en el año 2008, el abaratamiento del dólar hizo



que comenzaran a entrar gran cantidad de productos importados, afectando al empresario nacional que solo trabaja dentro del mercado.

Hubo pocos cambios en la estructura industrial que se había conformado en los años noventa. Un sector beneficiado por las exportaciones y otro que se veía afectado por las importaciones que no podía competir. El primero, agrario era como ha sido siempre de muy escasa generación de empleo, el segundo si era un generador de empleo natural como de mover el mercado interno a través del consumo.

La minería creció en la zona andina, la Rioja, Catamarca, San Juan, por obra de grandes grupos dedicados sobre todo a la extracción de oro. Esto tuvo gran impacto en la economía de las provincias de referencia. Por otro lado, la industria de la energía cada vez tenía mayor problema, la falta de petróleo, gas y electricidad tuvo impacto sobre la industria; comenzando un proceso de importación de energía.

Todo afectó sobre el nivel de empleo, base estratégica del gobierno nacional y sus políticas, aumentando la ocupación y bajando los niveles históricos de desocupación. La soja era la que tiraba de la economía pero empezaba a llegar a su límite.

En el año 2010 se canceló buena parte de la deuda externa, los recursos fiscales que eran importantes y sumando a la recuperación de la caja de las afjp. En octubre de 2009, luego de la derrota en las elecciones parlamentarias de junio, y con las elecciones presidenciales de 2011 en el horizonte, se crea un decreto denominado, Asignación Universal por hijo. El proyecto no era nuevo, sino había sido ya propuesto en el 2001 pero no había avanzado, era reclamado por la oposición de izquierda y otras organizaciones sociales y barriales. Este subsidio se dirigía a los sectores más vulnerables de la sociedad, formado por unos 4 millones de niños y jóvenes.

La expansión del gasto y el incremento del consumo, en una economía no preparada para una expansión similar de la oferta, generó inflación. En el año 2006 era del 12% y en los años siguientes del 20%, hasta el año 2010 acumuló un incremento superior al 100% casi el triple de lo reconocido por el INDEC. La inflación se conjugó con el atraso cambiario, y se sumó una incipiente fuga de capitales, que expresaba claramente las dudas del empresariado y de los banqueros sobre el rumbo económico del país.

## **El estado y la caja**

Los recursos disponibles, la caja y su uso discrecional para acumular poder constituyeron la clave de las políticas del gobierno de Kirchner, que tenía una amplia experiencia en el manejo de la provincia. Las políticas tributarias se orientaron a conservar el superávit logrado con los ajustes de 2002. Así, se mantuvieron elevados los mínimos imponibles, el impuesto al cheque y el IVA del 21%, establecidos durante la gestión de Cavallo, y se elevaron las retenciones a las exportaciones. Cuando el superávit fiscal no alcanzaba, se usaron los recursos acumulados de las AFJP o las reservas del Banco Central.

El manejo de la inflación nunca le funcionó, se hicieron acuerdos de precio con los grandes empresarios, precios nominales que nunca se trasladó a la vida cotidiana de la población.

En el gasto público también hubo una orientación hacia la obtención de réditos políticos. La centralización de los recursos fiscales fue usada para disciplinar a los gobiernos provinciales y a los intendentes del conurbano. Una cuarta parte de los recursos de estos gobernantes venían de transferencia del estado nacional. En suma, los años del gobierno Kirchnerista se caracterizaron por una amplia disposición de recursos fiscales, utilizados según la conveniencia política, una estructura de poder obediente y disciplinada, que producía los recursos disponibles. De ese modo se completaba la ecuación entre el poder y la caja.

## **Ganadores y perdedores**

Los resultados de la transformación de los años noventa fue una sociedad globalmente empobrecida, polarizada y segmentada. La crisis del año 2002 profundizó la fragmentación de la sociedad, generó una movilización demandante y contestataria.

En el año 2005 se había superado lo peor de la crisis, el país comenzaba una pequeña bonanza económica. Muchos pensaron que había una oportunidad para que se recuperara la antigua dinámica social, su movilidad y capacidad para la integración, o al

menos para canalizar la protesta social de alguna manera y absorber los bolsones de pobreza que habían quedado después de la crisis económica.

El foco del gobierno de Néstor Kirchner fueron los trabajadores, pero no era un grupo homogéneo, motivo por el cual no tuvo un alcance similar para todos, sumado a las políticas de gobierno con poca sistematicidad, el resultado fue un grupo de trabajadores beneficiados, alcanzado por las políticas públicas y otros más retrasados y por ende, excluidos. El empleo creció a un ritmo aceptable hasta el año 2007, de ahí en adelante con menos firmeza. El sector de trabajadores en blanco, bajo relación de dependencia se benefició por el restablecimiento de las convenciones paritarias y el fortalecimiento de los sindicatos, cuyos reclamos en general fueron atendidos por el gobierno nacional. La gran diferencia estaba entre el trabajador en blanco y el informal ya que éste último podía ganar la mitad del salario que ganaba un trabajador amparado por los convenios colectivos de actividad o empresa.

El gobierno nacional estableció dos grandes programas, la moratoria jubilatoria y la asignación universal por hijo, favoreciendo a más de 5 millones de personas. El área metropolitana además se vio beneficiada por el subsidio al transporte, y a los servicios públicos que permitieron mantener baja las tarifas.

En materia educativa, el deterioro de la calidad educativa de los años noventa, no mejoró durante éste periodo, si bien los docentes tenían mejores sueldos que años atrás, la escuela pública se convirtió en un lugar de contención social, un lugar donde los pobres podían ir a comer, merendar. La función primaria de la educación como educador de la población, pasa a un segundo plano para priorizar la cuestión social. Hubo un incremento considerable de colegios privados, de todos los precios, aquellos que tenían un mínimo ingreso trataron de enviar a sus hijos a los colegios privados, quedando los colegios públicos como instituciones casi exclusiva de los chicos más pobres de la sociedad. En otros tiempos, el que era de la clase popular no pensaba en ir a un colegio privado, ahora, era capaz de endeudarse para enviar a sus hijos a un colegio privado.

La protesta social no fue reprimida por el gobierno nacional, abiertamente se expresó su política de no criminalización de las protestas, generando gran antipatía por dicha política, siempre en aquellos que eran perjudicados por el corte de una calle o de aquellas actividades de protestas que perjudicaban a una parte de la población.

Por otro lado, hubo un aumento del delito, la inseguridad era cada vez mayor y de mayor preocupación para la opinión pública. A esto hay que sumarle el rol de los

medios de comunicación, que estaban en clara oposición al gobierno de tinte populista y que no era de simpatía de las grandes empresas que manejaban los pocos medios de comunicación del país, tanto diarios, televisión y radio estaban en manos de una pocas empresas privadas que se manifestaron claramente en contra de todo lo que proponía el gobierno nacional. De igual manera, el gobierno invistió contra los grupos de comunicación, siempre buscando coartar su “libertad” (opositora), o al menos buscando que la población no crea todo lo que ve en la televisión o lee en los dos diarios más importantes del país.

La presencia del Estado fue contundente en la distribución de subsidios sociales. El plan jefes y jefas de hogar del 2002 fue gradualmente reemplazos por otros más focalizados, como microemprendimientos, que requerían el sustento de alguna organización social. La asignación universal por hijo del 2009 tuvo un carácter más universal que los anteriores, y redujo la intermediación. Pero simultáneamente, nuevos subsidios a cooperativas de trabajo, distribuidos por los intendentes, fortalecieron los mecanismos discrecionales.

### **Los votos y el discurso**

La principal preocupación de Néstor Kirchner era la conversión de recursos estatales en sufragios y la imposición de un discurso fuertemente integrado de los más diversos sectores de la política por fuera del peronismo. Para la obtención de votos en el conurbano bonaerense, siempre decisivo en nuestro país, se trataba no solo de cosechar la mayor cantidad de voto en el mundo de la pobreza, experiencia que el peronismo tenía desde hacía mucho tiempo y, en ese espacio político le sacaba ventajas a cualquier partido político del país, sin embargo también había que mantener alineada y disciplinada la estructura política de la provincia. Una fuerte estrategia ha sido y sigue siendo el reparto de planes sociales a través de los punteros barriales, todo este accionar al final del camino se convertían en votos.

Por encima de la cadena jerárquica de los operadores políticos, el intendente era el principal administrador de los recursos y de los resortes administrativos del proceso electoral en su fase local. En el año 2005 todo el aparato que apoyaba a Eduardo Duhalde se pasó a las filas del Kirchnerismo sin mayor problema y, en el año 2009 una gran parte de ellos dejaron de apoyarlo. También era fundamental para el éxito político,

disciplinar a los gobernadores provinciales, para eso el gobierno utilizó el recurso económico de las partidas presupuestarias. Captar gobernadores, diputados o intendentes elegidos por otros partidos políticos, opositores al gobierno nacional, fue una política denominada transversalidad, regular las relaciones con cada uno de los jefes territoriales peronistas y neutralizar a la oposición política.

Con vistas a la elección presidencial de 2007, Kirchner convocó a la concertación plural, e incluyó a gobernadores e intendentes electos por la Unión Cívica Radical (UCR); Julio Cobos, quien concluyó su mandato como gobernador de Mendoza, acompañó a Cristina Kirchner en la fórmula presidencial triunfante. La concertación se disgregó en 2008, con motivo del conflicto del campo, que también dividió al mismo peronismo.

Como es habitual en el peronismo, el frente político Kirchnerista no tuvo una forma orgánica. Era un movimiento que también incluía a la Central general del trabajo (CGT), a organizaciones piqueteras afines e incluso a las madres de plaza de mayo. Para las elecciones nacionales, Kirchner disponía de un agrupamiento denominado Frente para la victoria, amplio, flexible, que incluía a quien quisiera participar en política. Siempre, independientemente del nombre o denominación de la agrupación, había detrás un partido político del gobierno, canalizador de todo el accionar y con recursos económicos del Estado.

Otra de las herramientas que le dio gran resultado ha sido el uso del discurso que, consistía en la lectura del pasado, en especial la década del 90, tomó los reclamos del año 2001, de los jóvenes idealistas de los años setenta y en especial de la juventud peronista (JP) y de los Montoneros. Tomó la bandera de los derechos humanos, con la consigna del juicio y castigo a los culpables de la dictadura militar, como así también la construcción de una memoria colectiva sobre ese hecho histórico de nuestro país.

El discurso se asentaba sobre un pasado similar al infierno que lo hicieron los partidos de entonces y, el Kirchnerismo había heredado; un futuro de prosperidad. Se reivindicó el papel del Estado, entendido como poder no limitado, la prevalencia de la política como autónoma y la libertad de acción de los jefes del gobierno nacional. El discurso oficial era claro, un modelo político que incluía a los excluidos del sistema económico anterior, incluía a los opositores que se alineaba a un modelo nacional que incluía un sistema de producción nacional y en la vereda opuesta, excluida del sistema a aquellos

que nucleaba el poder corporativo, local e internacional; una clara polarización de quienes estaban de un lado y los enemigos.

El modelo político, no tenía una clara y explícita explicación de su funcionamiento, ni sus pilares que lo identifican como un modelo político determinado, fácil de observar. Este forma no explícita le permitió al gobierno nacional, reinterpretar a cada momento el modelo nacional de país y, de ésta manera cada acción del gobierno nacional estaba alineada al “modelo”. Las oscilaciones de las políticas dentro del ámbito nacional también se dieron en las relaciones exteriores, manejados siempre en función de las necesidades internas. La cancelación de la deuda externa con el FMI, significó una satisfacción para toda la línea antiimperialista que era básicamente progresista.

Entre la elección de 2005 y la presidencial del año 2007 el Kirchnerismo tuvo un periodo de esplendor, que no se repetiría en vida de Néstor Kirchner. La economía en crecimiento, la holgura fiscal y los avances importantes en los juicios a los represores generaron satisfacción entre todos los que lo apoyaban. Hubo claras advertencias como la suba de la inflación o el plebiscito de Misiones del año 2006, cuando se rechazó la posibilidad de la reelección indefinida del gobernador. Por entonces se discutía quien sería el candidato del peronismo de Néstor Kirchner, que finalmente se resolvió con la esposa Cristina como candidata.

Los partidos políticos de la oposición estaban en una profunda crisis de representatividad, el deterioro de sus estructuras orgánicas, las escisiones y las deserciones. Los nuevos protagonistas fueron los dirigentes políticos con alguna atracción personal y recursos para montar un aparato electoral y, también las coaliciones, que se armaban persiguiendo el ánimo cambiante de la opinión pública. La UCR llevó como candidato al ex ministro Lavagna, peronista y moderado, con buena imagen por su manejo de la crisis del año 2002. Elisa Carrió, otro producto de la crisis, que levantó los temas de institucionalidad y corrupción como su estandarte de denuncias constantes hacia el gobierno nacional sobre los temas anteriormente mencionados. Carrió armó la Coalición Cívica, a la que se sumó el Partido Socialista (PS).

Cristina Fernández de Kirchner resultó electa en la primera vuelta; obtuvo el 42% de los votos y dobló los de la segunda, Elisa Carrió, quien a su vez relegó a la UCR al tercer lugar. Algo faltó para que el triunfo fuera completo: la mayoría fue holgada, pero escasa

para un régimen con vocación plebiscitaria. Los sectores medios urbanos fueron esquivos y el gobierno volvió a perder en Buenos Aires y Rosario, donde se confirmaron el liderazgo de Mauricio Macri y del Partido Socialista.

Poco antes de entregar el mando a su esposa, Néstor Kirchner tomó algunas medidas significativas: autorizó una importante fusión de empresas de televisión por cable, que gestionaba el grupo clarín; facilitó la venta de una parte de las acciones de Repsol YPF, a pagar con los beneficios de la empresa, al banquero Eskenazi, que asumió su manejo; por último, elevó al 35% las retenciones a las exportaciones de soja, cuyo precio estaba aumentando aceleradamente. La resolución 125, del 11 de marzo de 2008, desató un conflicto que en pocos meses se llevó buena parte del apoyo al nuevo gobierno. La medida fue masivamente rechazada en lo que empezó a denominarse “el campo”, que ya venía sumando enojos con el secretario de comercio Guillermo Moreno que impedía el aumento de la carne. Los productores rurales se unieron con sus tractores en las plazas de sus ciudades, cortaron rutas e iniciaron acciones de fuerza. Las cuatro principales organizaciones agropecuarias, incluida la sociedad rural y la Federación agraria, habitualmente enfrentadas, crearon una mesa de enlace que asumió la dirección del conflicto con el gobierno nacional. Recibieron un amplio apoyo en las localidades y en las ciudades de la zona agrícola, ligadas de un modo u otro a sus actividades. Pronto se formó un movimiento de opinión que trascendió ampliamente el círculo de los intereses agrarios y que cuestionó la política gubernamental en su conjunto. El 25 de marzo hubo cacerolazos en los Barrios de Buenos Aires, en Plaza de Mayo como en las cercanías de la quinta presidencial; los manifestantes fueron expulsados de esos lugares por agrupaciones afines al gobierno nacional.

Este conflicto con el campo, Néstor Kirchner lo tomó como una cuestión de estado, una lucha que se propuso derrotar y arrodillar al enemigo (ruralistas), la oligarquía terrateniente según lo entendía el gobierno nacional eran los pequeños y grandes productores, y todos aquellos que se oponían a la resolución 125 eran enemigos con intenciones “destituyente<sup>2</sup>”. La amplia difusión televisiva de los episodios del conflicto, los cortes, los actos, los comunicados el principal acusado e instigaron era el Grupo Clarín. Se polarizó la situación en lo político, por un lado quienes compartían las políticas del gobierno y, por otro lado todos aquellos que se reflejan con el Grupo

---

<sup>2</sup> Destituyente, en palabras de los representantes del gobierno, que utilizaron el término para significar la idea de desestabilización del gobierno nacional, todo aquel que no acuerda con sus políticas tienen la intención de destituir al gobierno.

Clarín, desde hacía muchos años no había una oposición que pudiera identificarse con algo, estaba tan fragmentada que éste conflicto los unió en un frente común, transitorio por las diferencia de interese pero antes que nada los unía en la acción. Incluso los partidos de izquierda se unieron en su condena al gobierno nacional. El 15 de Julio, en vísperas de la votación decisiva en el Congreso, se realizaron dos actos, uno en plaza de mayo y otro en Palermo, los simpatizantes con el campo duplicaron a los del oficialismo.

Previamente, el 17 de Junio, el gobierno nacional había dado un paso atrás al pedir al Congreso la ratificación por la ley de la Resolución. Fue aprobada en diputados, pero en el senado las resistencias fueron mayores y se llegó a una votación empatada, que definió el vicepresidente Julio Cobos, con un sorpresivo voto negativo a la resolución. Se abrió así una etapa crítica para el gobierno. Mientras la popularidad del gobierno decaía, abandonó su cargo Alberto Fernández, que era hasta entonces una importante figura del gobierno central. La concertación plural comenzó a disolverse, las grietas del oficialismo llevaron a la formación de un polo peronista disidente y la oposición comenzó a afianzarse. En los meses siguientes las finanzas gubernamentales y la economía en general fueron afectadas por la crisis de Wall Street, pero sobre todo por el derrumbe del precio internacional de la soja. Pero en octubre del año 2008 la estatización de las AFJP significó un alivio para la caja fiscal y a la vez un golpe político de efecto. El gobierno había encontrado un buen botín y un tema que le permitió recuperar la iniciativa, polarizar la opinión y ganar una amplia franja progresista, que asociaba la jubilación privada con el detestado neoliberalismo de los años noventa.

La medida soluciono los problemas de caja pero no detuvo la recesión económica ocasionada por la extendida crisis internacional, que se prolongó hasta fines del año 2009. La fragmentada oposición comenzó a agruparse, de manera confusa. El acuerdo Cívico y Social reunió a la Coalición Cívica de Elisa Carrió, al socialismo Santafesino y al radicalismo, robustecido luego de las demostraciones de pesar por la muerte de Raúl Alfonsín, el 31 de marzo de 2009. Los peronistas disidentes, antiguos o recientes, se agruparon de diversas maneras según las provincias. En la de Buenos Aires, Francisco de Narváez y Felipe Solá se unieron con Propuesta Republicanas (PRO), de Mauricio Macri, e hicieron pie en distintos fragmentos del aparato político del conurbano bonaerense, más fragmentado por el carácter local de la elección. Kirchner decidió



convertir esa elección legislativa en un test. Encabezó la lista oficialista de diputados y ordenó a los principales funcionarios e intendentes presentarse como candidatos, en el entendimiento de que no se harían cargo de sus bancas. El experimento no funcionó. Los resultados fueron malos para el oficialismo que reunió el 30% en todo el país, mientras que el peronismo disidente sacó el 25%. Su pérdida en los distritos más importantes de su poder político, le costó la pérdida de algunos diputados y senadores. A fines de octubre un decreto estableció la Asignación Universal por Hijo, una medida popular en una clase que había sido muy afectada por las década pasada con un neoliberalismo que no incluía a las personas de menor recurso. Otra medida que fortaleció su posición política fue la sanción de la ley de medios, que limita el poder de los grandes medios de comunicación, como el caso del Grupo Clarín.

El grupo Clarín había crecido enormemente, ayudado por diversos gobiernos, incluso por el de Néstor Kirchner. A partir del conflicto con el campo, el grupo Clarín fue convertido en el enemigo principal del gobierno y sería el culpable de todos los males que le sucedía. Kirchner combinó dos objetivos: la política ideológica y de confrontación y el propósito de controlar los grandes medios de comunicación. La consigna del gobierno fue “clarín miente”, en busca de afectar la credibilidad del grupo de comunicación más importante del país. El gobierno le quitó la concesión al grupo Clarín de la televisación de los partidos de fútbol. En ese contexto el gobierno sancionó una nueva ley de medios, que combinó propuestas varias con el fin de limitar y en lo posible anular el poder del grupo. A fines del 2010 la ley de medios no había tenido efectos prácticos, pero el rédito político fue importante. El gobierno nacional obstruyó con eficacia la actividad del congreso, desnudando la heterogeneidad de la oposición y su incapacidad para organizar una acción en común.

El avance político sostenido del gobierno estuvo acompañado por una mejora en el clima económico. Aumentó el precio de la soja, la Asignación Universal por Hijo se hizo sentir y el crédito expandió el consumo general de la población asalariada en particular. El apoyo popular en las urnas se dio de un 20% en el año 2009 a un 40% de adhesión en Octubre de 2010. Si bien no era una diferencia abrumadora, le alcanzaba para ganar las elecciones en primera vuelta en el año 2011; la oposición no llegaba ni al 25% dado su alta división. El 27 de octubre del 2010, Néstor Kirchner muere en su casa del Calafate por un ataque cardiaco, dejando sin candidato al partido peronista. Sin ser previsto, la popularidad de su esposa Cristina Fernández creció a pasos agigantados,

haciéndose cargo de la conducción del partido y en octubre del 2011 gana las elecciones presidenciales con el 54% de los votos.

## **El trabajo**

*“En esa sociedad, el salariado dejó de ser un estado lamentable, para convertirse en un modelo privilegiado de identificación”*

*(Robert Castel, en la Metamorfosis de la cuestión Social, 2006, p.365)*

### **El trabajo en relación de dependencia.**

El trabajo en relación de dependencia, es diferente al trabajo por cuenta propia. En éste último el individuo se administra su tiempo de trabajo, su tiempo de descanso, la manera de ejecutar la tarea y otras particularidades propias que la diferencian.

La relación bajo dependencia en sentido estricto se refiere a la situación que tiene el trabajador con el empleador en cuanto a su dependencia económica, ligada por la remuneración que abona el empleador al trabajador para que realice una tarea según la manera que cree el empleador que es el mejor modo de realizarlas.

El trabajo bajo relación de dependencia es producir para otra persona, y no para sí mismo, un bien con valor agregado, dejarlo a un tercero para que lo consuma o lo comercialice en el mercado de bienes y servicios. El común denominador del asalariado, hace de las personas que comparten dicha característica de dependencia una identificación común que las unen a todas ellas.

Estos dos modos de contratación es una de las tantas divisiones de las que tenemos a diario en nuestras relaciones en el ámbito laboral; en la cual, se diferencia aquel que trabaja por cuenta propia que dispone libremente de su modo de organizar el trabajo, el tiempo de descanso y una cierta cantidad de libertades, de aquel que depende de las ordenes de otro.

Dentro de una organización hay alguien que adjudica los roles y otros que los asume, y los mecanismos de adjudicación y asunción de roles son determinantes de un proceso a lo largo del cual el rol no solo se establece sino que además va cambiando con el tiempo, en mayor o menor grado pero siempre en permanente cambio. El concepto de rol que cada uno tenemos cuando ingresamos a una organización nos permite dar cuenta de un proceso de búsqueda de congruencia entre relaciones y propósitos.

Continúa siendo un desafío para las organizaciones empresarias, lograr de alguna manera el involucramiento del personal con los objetivos de la organización, la relación de dependencia se hace tan unilateral en cuanto al reparto de los beneficios que recibe el trabajador, que éste se aleja cada vez más de la misión de la compañía.

En los vínculos laborales bajo relación de dependencia, el poder es fundamental en los modos de relacionarse. Las acciones de cada uno de los participantes se basan en las desigualdades, intereses locales, luchas internas. Desde la perspectiva de la organización, estos desacuerdos se mantienen en el plano de las estructuras internas, y se reflejan en las representaciones que los miembros tienen sobre la identidad organizacional. La compatibilidad de las ideas personales respecto de la identidad se refuerza mediante el empleo del poder organizacional.

La imposición de una racionalidad dominante por sobre otras racionalidades tanto individuales como grupales constituye un acto político esencial porque permite a los integrantes de una organización percibir la localización, magnitud y dirección del poder. El ejercicio legítimo del mismo permite, además, integrar las divergencias individuales.

La noción de poder desempeña un rol productor de acciones y se constituye en un principio estabilizador de las relaciones, aun cuando también implica una oposición latente y continuada. En el dominio de las relaciones, el poder no es una expectativa sino un modo de acción, y como tal se ejerce en la cotidianidad de las prácticas en el trabajo. Las relaciones de poder se concentran en el condicionamiento de las acciones cotidianas de los individuos, pero las fuentes de este condicionamiento pueden ubicarse en distintos niveles según la amplitud del enfoque utilizado por el observador, es decir su perceptiva de observación de la realidad.

El problema de las relaciones de fuerza para quienes conducen la organización, es que ellas llevan en sí misma un conflicto latente, que deben controlarse en cuanto a su evolución. El vínculo de poder genera acción cuando por su medio se logra la

superación o reducción de una resistencia. Si no se ejerce el poder, el proceso involucrado sería diferente, no se produciría el cambio deseado.

## **El trabajo como actividad social**

El trabajo como actividad social cada vez toma mayor protagonismo, contrariamente a la línea teórica que planteaba el fin del trabajo por el aumento del tiempo libre, y su correlato de mayor calidad de vida. El protagonismo del trabajo como actividad social tiene su lógica por sobre todo en América Latina, debido a su poca cantidad de empleos para el total de la población que lo requiere.

En sociedades en las que en general no ha habido seguro de desempleo como herramienta de contención social, el tema del trabajo ha tenido mayor impacto social, ya que los desocupados pasan rápidamente a ocupar el lugar de excluido social, y dentro de ésta condición buscan constantemente cualquier tipo de empleo (informal) para procurarse el sustento diario.

Como sostiene Enrique de la Garza Toledo:

“El trabajo como actividad social tiene una dimensión objetiva como acción y producto, pero también subjetiva como proyecto y reconocimiento social”.

(Enrique de la Garza Toledo, 2000, p. 768):

Siguiendo el concepto desarrollado por la autora Beatriz Martínez García:

“El trabajo como aquella actividad humana que conlleva cierto grado de energía y es productora de bienes, tanto económicos, políticos y subjetivos.”...”... por lo tanto, hablamos de un ser humano, que además de vivir de su trabajo y sentir que, a través de contribuye al bien común, posee en su labor posibilidades de creación, de expresión, y de desarrollo personal. Es decir, un individuo que a través de su trabajo es creador de su propia identidad.”

(Trabajo y Subjetividad, Leonardo Schvarstein y Luis Leopold, 2005, p.52):

El excesivo movimiento del mercado laboral, en tanto su alternancia constante entre empleo y desempleo genera en las organizaciones que actúan en el mercado de trabajo como en los mismos trabajadores un estado permanente de incertidumbre sobre el futuro; para los trabajadores, una constante exposición al riesgo de la desocupación, que obligan a los individuos de dotarse de diferentes estrategias para poder sobrevivir, herramientas de supervivencia para saltar los escollos de la desocupación, que van desde actividades de recolección de los desperdicios que deja la ciudadanía hasta la delincuencia.

Estas actividades orientadas a la supervivencia diaria, hace que la carrera profesional del trabajador vaya en descenso, sin generar ningún valor positivo a la experiencia individual.

## **El trabajo como espacio productor de sentido**

*“No hay organización tan poderosa que pueda cerrarse totalmente como tributo a sus propias coherencias internas, ni tan hábil como para no poder metabolizar de alguna manera las perturbaciones que provienen de su entorno”*

*(Leonardo Schvarstein., 2002, p. 248)*

El espacio condiciona y determina la percepción de la presencia del otro. En el caso de una sala de justicia, el estrado de un juez lo ubica a una altura superior a la de las partes, un modo de señalar que la institución de justicia impone la relación que se establece entre sus actores.

El trabajo como actividad humana está determinada en función de la historia, de la cultura y de parámetros sociales establecidos, éstos se entrecruzan en toda organización y son dinámicas a lo largo del tiempo. Para comprender el trabajo como actividad, se parte desde quienes trabajan y los significados que ellos les otorgan a las múltiples

tensiones que se generan entre sus entornos socioculturales, su propia realidad, las estructuras económicas y políticas establecidas socialmente así como también, las referencias que devienen de cada una de las trayectorias personales de vida.

Siguiendo los conceptos de Robert Castel, en el libro de “La metamorfosis de la cuestión social”:

“Por otro lado, hubo una transformación de la concepción del trabajo, que dejó de ser sólo un deber que respondía a exigencias religiosas, morales o incluso económicas, para convertirse en la única fuente de riqueza, y que, a fin de ser socialmente útil, debía repensarse y reorganizarse a partir de los principios de la nueva economía política”.

(Robert Castel, 2006, p. 160)

Cada momento histórico en particular posee configuraciones sociales que condicionan al trabajador, el mismo actúa en un tiempo y espacio delimitado; como también, las propias acciones individuales dan lugar a un posicionamiento específico de la cual acepta o rechaza cada uno de los preceptos establecidos. La identidad se construye en el continuo ir y venir de las relaciones, cuando el sujeto ingresa a una organización, el mismo trae consigo una historia personal, familiar y organizacional que condiciona la modalidad de asunción del rol como así también, dentro de la organización se halla establecido de antemano los roles de cada integrante.

Las organizaciones son prescriptivas, sus modos de cómo debe desempeñarse el rol restringe en gran medida la libertad que los individuos tienen para asumir sus roles de manera diferente de la adjudicada por la compañía.

Siguiendo el concepto de Leonardo Schvarstein que toma el concepto de enfermedad única de Enrique Pichón Riviere<sup>3</sup>:

“existe en cada sujeto un núcleo básico, siendo las distintas estructuras del sujeto, sanas o patológicas, modos de resolución de dicha situación nuclear. Del modo como el sujeto se configure este núcleo básico, dependerá su singularidad”.

---

<sup>3</sup> La enfermedad única lo desarrolla en el libro de “El proceso grupal”, 2003, p. 121 “hablamos de enfermedad única, en la medida en que consideramos a la depresión como situación básica patogenética y a las otras estructuras patológicas- configuradas sobre la base de una estereotipia de las técnicas del yo (mecanismos de defensa) características de la posición esquizoparanoide como tentativas fallidas e inadecuadas de curación. De esta inadecuación (perturbación de la lectura de la realidad) deriva el carácter patológico de dichas estructuras.

La adaptación o no del sujeto a la organización dependerá de un factor constitucional, bagaje genético adquirido precozmente y de la disposición del individuo que recurre a alguna técnica pasada que le resultó útil para una circunstancia similar cuando se enfrenta a un obstáculo.

La organización como productora de sentido, establece los márgenes permitidos y aquellos vedados; determina el espacio en el que cada individuo se proyecta y el límite máximo de proyección. Dentro de éste límite preestablecido, hay individuos que por su historia personal son más permeables que otros a las imposiciones provenientes del mundo externo. Aquellos que son menos permeables perciben poco las restricciones del contexto, motivo por el cual las organizaciones tienen dificultades con éste tipo de personalidad.

Existen empresas con una fuerte trama identificatoria, el modo de gestión de éstas organizaciones facilitan la pertenencia del trabajador a la compañía; éstos son portadores y multiplicadores del discurso oficial de la organización. Otras organizaciones por el contrario, son portadoras de tramas identificatoria de otros, son aquellas que transmiten discursos del exterior hacia su espacio interno.

Las primeras, poseen una fuerte influencia sobre la identidad de sus trabajadores, buscan el alineamiento completo de cada integrante con la política de la compañía, mientras que en las segundas, el espacio se encuentra atravesado por la trama escrita en otro lugar.

### *El sujeto*

*“En cuanto el sujeto entra a una organización, le espera allí un rol determinado por ella. Pero entra con una historia personal, familiar y organizacional que condiciona la modalidad de asunción de dicho rol. Ha pasado por organizaciones que fueron significativas en su historia, que lo han signado en términos de la dialécticas ya señaladas, amo y esclavo, instituido e instituyente, productor y producido....”.*

*“Las organizaciones son en esta sociedad fuertemente prescriptivas; sus modos de adjudicación restringen mucho los grados de libertad que los individuos tienen para asumir sus roles de manera diferente de la adjudicada....”*

*“Hay además sujetos que por su historia personal, por sus aprestamientos, son muy permeables a las imposiciones provenientes del mundo externo. Otros, por el contrario, se dejan consciente o inconscientemente muy poco espacio para percibir las señales que provienen de su contexto”.*

*(Fragmentos del libro Psicología social de las organizaciones de Leonardo Schvarstein, 2006, p. 72)*

## **El contrato psicológico**

El contrato psicológico que se establece de manera no formal entre la organización y el trabajador, incluye en su misma definición el trato con otros como así también consigo mismo; por lo que es una relación que se tensa por entrar en juego el carácter de dependencia con la organización y la propia autoestima del sujeto que tiende a la autonomía, es decir, a decir que no, a reflexionar, a dudar, a expresar los propios sentimientos, a romper la relación, a ser justamente reconocido por su labor, a proponer su punto de vista.

El contrato psicológico es un contrato singular de cada persona con la organización a la que pertenece, el individuo espera algo de la organización que en muchos casos no se corresponde con lo esperado, pues, presupone que la organización proveerá entre otras cosas: seguridad en el empleo, desarrollo profesional, crecimiento económico, etc. El individuo que ingresa a trabajar a una organización bajo relación de dependencia espera recibir aquello que se encuentra dentro de su expectativa, por lo tanto, no hay lugar a ninguna aclaración y mucho menos para una corrección del contrato. Este “acuerdo” entre las partes va cambiando a lo largo del tiempo, se modifica según el contexto del individuo como así también de la organización, generándose tensiones entre aquello que



el trabajador aporta con sus tareas y aquello que realmente recibe como contraprestación.

La cada vez más frecuente precarización de los empleos hace que el individuo se sienta que no se corresponde la retribución percibida con la labor que efectivamente desempeñada.

La inseguridad de la permanencia en un empleo es contrario a lo que espera un trabajador al ingresar a una compañía, el sentimiento constante de saber que cuando se termina el contrato a plazo fijo que firmo al ingresar, se debe ir de la empresa y la cantidad de trabajo continuará siendo la misma, solo que con otros trabajadores igualmente contratados, ésta situación genera en el trabajador un sentimiento negativo hacia las organizaciones en general, dado que no se ha correspondido con las expectativas de ingreso.

Siguiendo el concepto de Leonardo Schvarstein sobre el carácter relacional del contrato psicológico, en su libro: “Trabajo y subjetividad, entre lo existente y lo necesario”:

“El contrato relacional generalmente informal, en el sentido de que no se firma cuando el empleado ingresa a la organización, y rígido en la prescripción de sus términos porque suele encuadrarse dentro de convenios colectivos de trabajo que lo exceden. Coloca al individuo en relación de dependencia, originando lo que en las culturas latinas se denominan “cargas sociales”, cargas para el empleador, compartidas también por el empleado beneficiario, siendo los beneficios generalmente un sueldo anual complementario, adicionales por antigüedad y familia numerosa, cobertura médica y derecho a seguir percibiendo su remuneración en caso de inasistencia por enfermedad, compensación por accidentes de trabajo, entre otros”.

(Leonardo Schvarstein, 2005, p. 42-43)

Esta realidad del mercado laboral en el caso argentino hace que las tensiones entre lo que se espera recibir y lo que efectivamente se recibe como contraprestación laboral, cada vez aumenta más su contradicción, es mayor el nivel de conflicto, sumado al

discurso constante, casi acusador sobre la responsabilidad individual de capacitarse, formarse, prepararse para ser mas “empleables<sup>4</sup>”, deben aprender y renovar constantemente sus competencias profesionales, que se actualicen permanentemente para conseguir un empleo después otro empleo y otro, la idea de transitoriedad corroe las expectativas de los individuos, se desdibuja el contrato psicológico inicial, decae paulatinamente la correspondencia entre los objetivos individuales del trabajador con los de la organización.

“Esta realidad material, el excesivo movimiento convertido en constante, deja a las organizaciones, y concomitantemente al trabajador, en exposición permanente a riesgos psíquicos, conformando situaciones de amenaza que invitan a cada uno a construir estrategias de supervivencia<sup>5</sup>”.

(Beatriz Martínez García, 2005, p.53 Trabajo y subjetividad”).

Concluimos, en éste sentido, que la organización busca sus objetivos organizacionales y el trabajador su meta personal; y no existe coincidencia entre ambos, cada vez más tensa la relación entre las partes, cada vez mayor es el conflicto, y el desgaste de la relación que impactan de manera negativa en la subjetividad del trabajador para con su trabajo.

## **La relación salarial**

Fue la industrialización la que dio origen al asalariado, y la gran empresa ha sido por excelencia la gran referente de la relación salarial moderna. Con la revolución industrial comenzó a desarrollarse un nuevo perfil de trabajador. Los principales elementos de la relación salarial de los inicios de la industrialización se caracterizaron por: una

---

<sup>4</sup> Se toma el concepto de empleabilidad expresado por Beatriz Martínez García (2005, p. 54) se refiere a las calificaciones, los conocimientos, las competencias que aumentan la capacidad de los trabajadores para conseguir y conservar un empleo, mejorar su trabajo y adaptarse al cambio

<sup>5</sup> La autora hace un análisis general sobre las nuevas formas de organización del trabajo, nuevas modalidades de contratación, de prestaciones de tareas etc., todas ellas impactando de manera significativa sobre la subjetividad del trabajador y, tomando como tema central al trabajo para la organización de la persona en nuestra sociedad

retribución mínima que garantizaba la reproducción del trabajador y su familia y no permitía invertir en el consumo no imprescindible; la relación era de tipo contrato de alquiler, se alquilaba la mano de obra al mejor postor.

Siguiendo el planteo de Robert Castel que desarrolla cinco condiciones que aseguraron el pasaje desde la relación salarial de los inicios de la industrialización hasta la relación salarial fordista, a saber:

“Primera condición: una separación rígida entre quienes trabajan efectiva y regularmente, y los inactivos o semiactivos, que hay que excluir del mercado de trabajo, o sea integrar bajo formas reguladas”.

“Segunda condición: la fijación del trabajador a su puesto de trabajo y la racionalización del proceso del trabajo en el marco de una gestión del tiempo precisa, dividida y reglamentada”

“Tercera condición: el acceso a través del salario a “nuevas normas de consumo obrero” que convertían al obrero en el propio usuario de la producción en masa”

“Cuarta condición: el acceso a la propiedad social y a los servicios públicos”

“Quinta condición: la inscripción en un derecho del trabajo que reconocía al trabajador como miembro de un colectivo dotado de un estatuto social, más allá de la dimensión puramente individual del contrato de trabajo”.

(Robert Castel, 2006; p.329-340)

La relación a través del salario, la dependencia de un empleo para hacerse de lo necesario para vivir, trastornó la oposición secular entre trabajo y patrimonio; ya no es excluyente tener patrimonio para acceder a mejores condiciones de vida, seguramente

quien detente mayor cantidad de patrimonio acceda fácilmente a mejores empleos, pero, el salariado ahora podía aspirar a la creación de su propio patrimonio.

La generalización de la mensualización de la mano de obra y, la capacidad del individuo de comprar en el mercado determinados productos, le otorga una posición social dentro de la estructura de la sociedad, la capacidad de compra es un indicador que asigna un lugar determinado en el conjunto social.

Siguiendo los conceptos del autor Robert Castel, que plantea:

“El salariado no era solo un modo de retribución de trabajo, sino la condición a partir de la cual se distribuían los individuos en el espacio social.... El salariado es juzgado/ubicado por su situación de empleo y los asalariados encuentran su común denominador y existen socialmente a partir de ese lugar”.

(Robert Castel, 2006; p.375)

## **La subjetividad y la confianza**

Cuando hablamos de subjetividad, no se puede hablar en sentido abstracto sino como un proceso de construcción de sentido para determinadas situaciones; tampoco podemos buscar una total coherencia sino que puede reconocer incoherencias, discontinuidades e incluso contradicciones. La subjetividad es entendida como memoria colectiva, sentido de pertenencia, mitos, lenguaje, practicas comunes de un grupo, todas estas se configuran socialmente, por lo tanto no es lineal en su análisis sino contextual, ya que nace de la experiencia cotidiana y se retroalimenta constantemente por las acciones concretas de vida como de sus relaciones; esto hace que sea dinámica, entendida como, con cambios constantes y su abordaje es complejo. Si bien, su abordaje es complejo desde el punto de vista teórico, sus manifestaciones en la realidad son concretas y, se expresan cotidianamente en todos los ámbitos, sean educativos, laborales, familiares, etc.

Por lo tanto, no podemos entender a un grupo humano que vive socialmente en un espacio y tiempo determinado como homogéneo. La heterogeneidad es una

característica que estuvo presente siempre, lo que va cambiando y siendo incluso novedoso son sus componentes, a veces los sujetos sociales son capaces de articular espacios no articulados.

Siguiendo el concepto de De la Garza Toledo en su libro “Tratado Latinoamericano de sociología del trabajo”:

“El trabajo es actividad transformadora de la naturaleza, que se extiende al hombre mismo en su físico, pero sobre todo en su conciencia; es creador o circulador de riqueza y de objetos que satisfacen necesidades humanas, sean éstas materiales o inmateriales. El trabajo, como las propias necesidades, puede tener un sustrato objetivo (alimentarse) pero es también construcción social”.... “el trabajo es también mercado de trabajo, es decir el encuentro entre una oferta y una demanda de trabajo que no necesariamente llegan a coincidir...” “Es decir, frente a la historia compleja del concepto de trabajo es mejor reivindicar su contenido multidimensional...”

(Enrique de la Garza Toledo, 2000, p.32-33)

La confianza en una relación, sea ésta de trabajo como de cualquier otra índole se construye, es decir, se hace con el tiempo. La situación de incertidumbre e inestabilidad que permanentemente vive el trabajador empleado es muy alta y se vincula con la situación permanente de empleo-desempleo. Esta situación permanente es un mecanismo, es decir, que el sujeto siente que es un estado permanente con el cual convive diariamente. Este binomio de empleo-desempleo corroe la confianza en el otro como empleador, una constante pérdida de garantías, pérdida de estabilidad y en consecuencia una pérdida de objetivos personales a largo plazo; la inmediatez, lo efímero comienza a ser el modo de vivir y pensar su trayectoria laboral.

Retomando el concepto de Leonardo Novo, en su capítulo “El lugar social del trabajo”:

“El fenómeno del desempleo y lo que conlleva de desarticulador en diferentes dimensiones, ya sean sociales, económicas o psicológicas, golpea al sector laboral ocupado que vive bajo la amenaza de perder su empleo. La contemporaneidad está marcada por una mundialización del capital (capitalismo integrado), la cual puede leerse en torno a dos ejes:

- “Un fuerte proceso de reestructuración productiva....”
- “La implementación de políticas específicas de ajuste, reestructuración y flexibilización de derechos y conquistas de trabajadores en el marco de una agenda neoliberal que prioriza ante todo la competitividad en el contexto de una sociedad que aparece como globalizada.”

(Trabajo y subjetividad, Leonardo Schvarstein y Luis Leopold, 2005, p.118)

## **La identidad personal**

El concepto de identidad personal en éste trabajo, se toma en un sentido amplio pero, se diferencia del concepto del rol de un individuo dentro de una organización en particular o incluso del rol social que tiene asignado para una determinada actividad, la identidad personal implica la idea de unicidad que lo hace único en el sentido más estricto del término como así también, la combinación de diversos hechos que el individuo atravesó a lo largo de su vida y se adhirieron al soporte de su identidad.

La identidad personal se relaciona con el supuesto de que el individuo puede diferenciarse de todos los demás, y alrededor de esta diferenciación se adhieren y entrelazan los hechos sociales de una única historia, a la cual pueden sumarse otros hechos históricos.

Siguiendo el concepto del autor Irving Goffman:

“En la actualidad ya es una costumbre organizativa estandarizada registrar en forma oficial los elementos que sirven para identificar positivamente en cada una de las personas, es decir, que se utiliza un conjunto de marcas que diferencian a quien las posee de todas las demás. Como ya se sugirió, la elección de la marca está, en sí, bastante estandarizada: atributos biológicos inmodificables, tales como la escritura o la apariencia atestiguada fotográficamente; ítems que se registran en forma permanente, como por ejemplo, la partida de nacimiento, el nombre y el número de cédula. En los últimos tiempos, el uso del análisis de las computadoras permitió progresar experimentalmente al utilizar las cualidades del lenguaje y de

la escritura como soporte de la identidad, explotando, de ese modo, un aspecto de la conducta de expresividad secundaria, a la manera de especialistas en autenticación de cuadros”.

(Irving Goffman, 2008, p.79):

En la actualidad, estamos bastante acostumbrados a que se refleje la identidad personal en los documentos, como el carnet de conducir nos indica que la persona se encuentra habilitada para manejar un vehículo; las tarjetas de créditos certifican aunque superficialmente la identidad personal, lo cual permite decidir, en qué casos corresponde otorgar o rechazar un pedido de crédito, pero además atestiguan que el individuo pertenece a una categoría social que posibilita el otorgamiento de dicho crédito, un status social adjudicado.

Una persona que no tiene empleo, difícilmente le otorguen una tarjeta de crédito para comprar ya que no cuenta con “respaldo” económico para abonar todos los meses el vencimiento. El esfuerzo por ocultar o corregir un hecho que para la sociedad es un “defecto” que desacredita al individuo, como es el caso del desempleo, se fija en la estructura del sujeto como parte de su identidad personal, el descubrimiento de ésta realidad perjudica no solo la situación social presente de la persona sino también las relaciones establecidas con su propio entorno.

En palabras de Irving Goffman:

“la identidad personal, al igual que la identidad social, divide la visión que el individuo tiene del mundo de los demás. La división se establece en primer lugar entre los que saben y los que no saben. Los que saben son aquellos que tienen una identificación personal del individuo; con solo verlo u oír su nombre pueden poner en juego la información. Los que no saben son aquellos para quienes el individuo es totalmente extraño, alguien de quien no han iniciado una biografía personal”....  
“Dejando de un lado, *cuánto* es lo que se sabe o lo que se ignora, todo esto tiene importancia, puesto que un individuo el problema del manejo de su identidad personal y social variará considerablemente según el conocimiento o

desconocimiento que de él tienen los presentes, y, en tal caso, según su propio conocimiento o desconocimiento de éste hecho.”

(Irving Goffman, 2008. p 89-90):

## **Un modelo estratégico de recursos humanos**

*“La estrategia sin táctica es el camino más lento hacia la victoria. La táctica sin estrategia es el ruido anterior a la derrota de los estrategas y líderes”*

*(Anónima. La cita se atribuye a Sun Tsu, “El arte de la guerra”)*

*“Es imposible implementar una estrategia visionaria si no se la relaciona con excelentes procesos operacionales y de gobernanza. A su vez, la excelencia operacional puede reducir los costos, mejorar la calidad y reducir los tiempos de proceso y de gestión. Pero, sin la visión y la guía de la estrategia, es probable que las mejoras operacionales no alcancen para que la empresa disfrute del éxito sustentable”.*

*(Fragmento del libro The execution premium de Robert Kaplan y David Norton, 2012, p. 19)*

## **Planeamiento estratégico**

Antes de implementar cualquier acción, las organizaciones necesitan acordar el propósito que las une (misión) de la compañía, es decir, la brújula interna que guiará sus acciones (valores) y sus aspiraciones de resultados futuros (misión). En general, la misión y valores permanecen estables con el correr del tiempo y la visión no es tan estable, suelen ser estables durante el plan estratégico que se está implementando.



Recordemos los conceptos que aquí tratamos:

*Misión:*

La declaración de la misión es un texto breve, no más de dos oraciones que define la razón de ser de la organización. Debe describir los propósitos fundamentales de la entidad y, en especial, lo que brinda a los clientes. Debe contener el objetivo general que persigue para que todos los ejecutivos se alineen.

*Valores:*

Los valores de una compañía definen su actitud, comportamiento y carácter. Le da forma al comportamiento de cada integrante, y lo hace diferente al de otras organizaciones.

*Visión:*

La declaración de visión define los objetivos de mediano y largo plazo de la organización. Debe estar orientada al mercado y expresar con claridad como quiere la empresa que el mundo la perciba en 10 años. La visión debe contener un objetivo desafiante, una definición específica del nicho al que apunta y un horizonte temporal definido.

La definición de la visión brinda una meta y una descripción de alto nivel de como la organización se propone crear valor en el futuro. Si se detecta la necesidad de cambio de rumbo, se debe comunicar a todos hacia donde deben ir, para lo cual se debe comparar el estado actual de las distintas estructuras, de las capacidades de la organización con lo que se quieren convertir en los próximos años. Se debe crear en el personal el sentido de la urgencia y comunicar la necesidad de cambio.

El camino que la organización decide seguir, y la estrategia a implementar deben contener con claridad los objetivos, el fin que debe alcanzar la estrategia diseñada, el medio por el cual la empresa logrará su objetivo y, el alcance o nicho donde la compañía se propone operar.

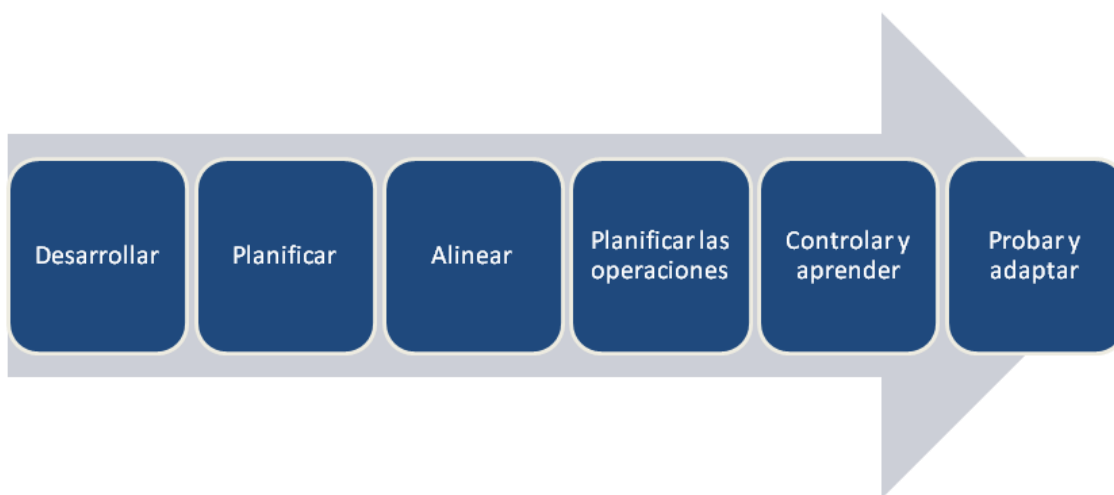
La parte de los objetivos contiene un objetivo cuantitativo- generalmente rentabilidad, tamaño, participación así como un marco temporal, de tres a cinco años, para alcanzarlo. Luego, lo que la empresa hará de diferente para alcanzarlo; algo diferente de sus competidores. Describe la propuesta de valor que ofrecerá la compañía para atraer a los clientes. La propuesta de valor debería describir los aspectos de la experiencia de compra o de la relación que la organización desea ofrecer de manera única o mejor que sus competidores. Por último, el alcance que define el segmento del mercado en el que la empresa se propone competir y ganar. Paso siguiente, es necesario definir un nivel de detalle mayor tales como, los indicadores, las metas, las iniciativas, los presupuestos y la responsabilidad.

Es fundamental medir las acciones para guiarse con un tablero de comando que marque el rumbo de como estamos yendo, elegir los indicadores correcto para el tablero pero, la selección de las metas es crítico, el establecimiento de metas se origina en la declaración de la visión de la compañía. La meta crea una brecha de valor entre la aspiración y la realidad actual: lo que se lograría continuando con el status quo, incluida la estrategia existente. La meta debe cerrar esta brecha de valor. Cada uno de los temas de la estrategia genera una brecha, por lo tanto, hay varias brechas abiertas que hay que ir generando acciones que disminuyan esas brechas, unidas todas las acciones deberían generarle valor a la organización por llegar a las metas establecidas por la visión de la compañía; esto de observar las brechas por cada tema estratégico le permite al ejecutivo de cada área, observar de forma clara su aporte a la consecución de los objetivos planteados y, implementar acciones realistas en un plazo real, y poder demostrar los resultados de sus acciones.

El board de la compañía debe reunirse una vez al año para revisar y actualizar en caso de ser necesaria la estrategia. Analizar la información del exterior e interior y resumir los problemas críticos para la estrategia. Si el equipo ejecutivo ve que es necesario un cambio radical de la estrategia, un cambio cultural de envergadura en los próximos años, hay que realizar una agenda de cambio estratégico y se debe comunicar a toda la organización ya que el cambio es de importancia para todas las personas que la integran. Si la estrategia todavía funciona de forma efectiva, el equipo del board puede realizarle solo algunas mejoras que incremente su efectividad.

## Alineación de la organización y los empleados

En general, las empresas de gran tamaño tienen varias unidades, con lo cual es necesario alinear todas las unidades organizacionales con la estrategia, también hay que hacerlo con las personas que las integran, parece obvio pero en ocasiones solo se enuncia un alineamiento de tipo formal, pero nunca llega a las personas. Salvo que todo el personal entienda la estrategia y esté motivado para lograrla, es muy poco probable que la ejecución de la estrategia sea exitosa. El sistema de gestión que permite una alineación tiene varias etapas y se componen de varias fases:



Cada una de las fases, desde el desarrollo de la estrategia en el cual incluye la Misión, Visión y Valores de la organización, la planificación de la estrategia con los indicadores necesarias para su monitoreo, la alineación de toda la organización y sus unidades de negocio como también el desarrollo del mapa estratégico y la revisión de la estrategia como también de las operaciones que se llevan adelante hasta la correlación o no de la estrategia llevada adelante y las estrategias emergentes para el éxito de la organización<sup>6</sup>. Ambas organizaciones investigadas en el presente trabajo, no solo tienen negocios en el país, sino que sus capitales son extranjeros y sus oficinas centrales se encuentran en otros países (Europa); las políticas se definen a nivel consorcio y bajan a sus diferentes filiales; por lo tanto, es importante desarrollar un poco el concepto de alineamiento de las unidades y de los empleados con la estrategia definida por el Board de la compañías multinacionales.

<sup>6</sup> Para un mayor detalle del concepto de alineación de la organización y cada una de sus fase se puede consultar el capítulo 5 del libro The execution Premium de Robert Kaplan y David Norton, allí se detalla el modelo integral de alineamiento estratégico de la organización

Siguiendo el concepto de Robert Kaplan y David Norton en su libro “the execution Premium; integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas” dice que las compañías logran sinergias a partir de su conjunto de unidades operativas y de negocios de diferentes maneras.... diversas fuentes de sinergias corporativas:

- Sinergias financieras:
  - Adquirir e integrar a otras empresas de manera efectiva.
  - Operar un mercado de capitales interno eficiente mediante el uso de información privada (interna) para asignar capital a oportunidades productivas.
  - Llevar a cabo procesos excelentes de supervisión y gobernanza en los diversos emprendimientos.
  - Potenciar una marca común ( Disney, Virgin) en múltiples unidades de negocio
  - Lograr capacidades a escala o especializadas en las negociaciones con entidades externas como gobiernos, sindicatos, proveedores de capital y abastecedores.
  
- Sinergias del cliente:
  - Presentar sistemáticamente una propuesta de valor común en toda una red geográficamente dispersa de bocas de expendio minoristas, mayoristas o de distribución homogéneas.
  - Aprovechar a los clientes comunes combinando productos o servicios de múltiples unidades para brindar a los clientes una propuesta de valor distintiva, caracterizada por el bajo costo, la conveniencia o las soluciones personalizadas.
  
- Sinergias de los procesos:
  - Explotar las competencias centrales que potencien la excelencia en tecnologías de productos o procesos entre las múltiples unidades de negocios.
  - Lograr economías de escala a través de recursos compartidos de fabricación, investigación, distribución o marketing.
  
- Sinergias del aprendizaje y crecimiento:

- Optimizar el capital humano mediante excelentes prácticas de recursos humanos para el reclutamiento, la capacitación y el desarrollo de líderes en múltiples unidades de negocios.
- Potenciar la tecnología común, como una plataforma líder en la industria o un canal para los clientes, que pueda compartirse en múltiples divisiones de servicios y productos.
- Compartir las capacidades de mejores prácticas mediante la gestión del conocimiento de transfiera la excelencia en la calidad de los procesos a las diversas unidades de negocio.

## La organización de Recursos Humanos

*“Hasta qué punto está nuestra organización de recursos humanos (e-recursos humanos, centros de servicios, centros de experiencia, recursos humanos integrados y contratos de outsourcing) alineados con la estrategia del negocio?”*

*(Dave Ulrich y Wayne Brockband, 2006, p.223)*

Una función importante del área de recursos humanos es hacer que toda la organización sea mayor que la suma de sus partes y a poner en marcha prácticas que apoyen la estrategia de la empresa, creen valor para el accionista. El departamento de recursos humanos debe concentrarse en los objetivos estratégicos de corto, mediano y largo plazo; sin descuidar ninguno de ellos. En ocasiones, los departamentos de recursos humanos se concentran casi con exclusividad en los objetivos de largo plazo, creyendo que su aporte es significativo en éste último. Hay varias formas de organizarse para aportar valor, una posibilidad es tener un departamento de recursos humanos de tipo funcional, en la que en cada área hay especialistas (remuneraciones, capacitación, empleo, desarrollo, servicios); en cada uno el especialista brinda su capacidad teórica y práctica de la disciplina.

Otra forma de organizarse es el denominado servicios compartidos, en éste modo cada integrante hace de todo, dan respuesta a todos los temas que se requieran pero se asienta sobre la tecnología para que el empleado sea autónomo y no requiera siempre de alguien

de recursos humanos, autogestión. Y por último, se puede organizar de manera integrada, en el cual cada unidad de negocio tiene sus propios recursos humanos, con el cual se provee de personal, de entrenamiento. El valor se produce cuando cada negocio adapta las prácticas de recursos humanos a sus necesidades. Cualquier tipo de organización debe estar de acuerdo con el tipo de negocio de la organización, para lo cual, si se desea saber de qué manera hay que organizarse, es necesario realizar el diagnóstico del tipo de organización que se tiene.

El departamento de recursos humanos, debe tener cuidado de no caer en las equivocaciones más comunes en cuanto a organización, éstas las explica Dave Ulrich y Wayne Brockband en su libro “la propuesta de valor de Recursos Humanos”; a saber:

#### *Hiperflexibilidad:*

Cuando una organización tiene estrategias, productos y operaciones similares, las prácticas de recursos humanos también deberían ser similares.

La flexibilidad de recursos humanos debería ir pareja con la diversidad de operaciones del negocio. Si una compañía tiene estrategias, productos y operaciones similares, las prácticas de recursos humanos deben ser también similares.

La separación de los recursos humanos de la empresa y de las unidades de negocio: cuando los negocios únicos se expanden, la creciente fuerza de trabajo parece crear una necesidad de especialistas de recursos humanos en cada una de las áreas de negocio. Tanto las unidades de negocio como la empresa añaden personal de recursos humanos, creando una carga económica y administrativa que conduce a una redundancia de prácticas innecesarias de recursos humanos.

#### *El aislamiento:*

Los especialistas en personal de la empresa que se distancian de las realidades del negocio responden lentamente a los cambios del negocio. Al estar atrincherados en las oficinas, diseñando prácticas del pasado y copiando formulas de otras organizaciones en lugar de hacer prácticas para el futuro.

### *La desintegración:*

Los especialistas funcionales de recursos humanos se separan en roles que los distancia los unos de los otros. Esto hace difícil unir las prácticas en un todo unificado. Esto tiene una clara repercusión cuando se “descubre” que los empleados en general no tienen un conjunto común de metas y objetivos, que no todos tienen claro hacia donde se va y como hay que ir.

La organización del área de recursos humanos debe ser funcional al negocio de la compañía, sus prácticas deben ser coherentes con las demás del negocio y demostrar en la práctica su valor agregado, su aporte concreto a la causa. Y su valor hay que buscarlo según los lineamientos que marcan los accionistas de la compañía, debe responder a las siguientes preguntas:

¿Esta práctica aumentará el valor intangible para los accionistas?

¿Esta actividad ayudará a crear cuota de cliente con los clientes objetivos?

¿Mejorará las capacidades organizacionales que necesitan los managers?

¿Mejorará las habilidades de los empleados o fomentará la propuesta de valor para los empleados?

Muchas de las actividades que hace recursos humanos son las que piden la ley por lo tanto, deben continuar aunque no añadan valor, y otras prácticas que si añaden y deben hacerse por motivos obligados, éstas pueden buscarse que las haga alguien de afuera de la organización. Se busca siempre, combinar las funciones entre propias y compradas en el exterior para hacer más eficiente los procesos del área. Pero siempre, se debe considerar el contexto donde operara el negocio y no creer que una excelente practica de una región se aplica en otra tal cual, en la mayoría de las veces, el profesional de recursos humanos deberá darle una forma propia para que su impacto y valor agregado resulte según lo planeado, de lo contrario, será una de las tantas practicas del área que busca cumplir con las cantidad de actividades por año y así llegar a un indicador aceptable para el consorcio.

La tecnología diseñada adecuadamente permite que los empleados gestionen una parte importante de sus necesidades administrativas, como ser las vacaciones, los formularios para hacer algún trámite, planes de carreras, comunicaciones internas, postulaciones internas. Las prácticas de recursos humanos involucradas han de estar estandarizadas, lo que evita la duplicación de tareas, reduce los costos y asegura la coherencia. Al estar la tecnología haciendo de soporte de las prácticas de recursos humanos, los beneficios no solo es hacia el área, sino también para los clientes que lo requieren, por ejemplo, la línea de operaciones puede tener acceso on line, a mucha información de su personal y tomar decisiones con mayor probabilidad de acierto al contar con información actualizada. Siempre, la tecnología ayuda pero no soluciona todo, ya que debe una persona alimentar de información actualizada a la herramienta, de lo contrario, dicha herramienta cae en desuso y pierde utilidad.

## **El cambio en recursos humanos**

Cuando las organizaciones se dan cuenta que las cosas no funcionan según lo deseado, cuando el cliente interno reclama constantemente que no se les brinda apoyo diario y el clima laboral comienza a dar los síntomas de descontento con la organización es el momento en el cual comienzan a ver de qué manera se puede cambiar y debe analizar los siguientes puntos:

- a) Diagnosticar la estrategia y organización del negocio.
  
  - b) Alinear las estructuras de recursos humanos y de la organización del negocio.
  
  - c) Crear un equipo de proyecto que lleve adelante los cambios y el progreso.
- a) Antes de decidir qué hacer, necesita saber lo que quiere. Analizar el propósito del negocio, la estrategia de su negocio, si es un negocio diversificado o una sociedad de cartera etc. Analizar a la organización como un todo, con las diversas variables que lo atraviesan.



b) El valor llega cuando la organización de recursos humanos se alinea con la organización del negocio. Los negocios únicos exigen en general que recursos humanos sea funcional; los holdings que sean integrados y las empresas diversificadas exigen que recursos humanos sea de servicios compartidos. El establecimiento del marco global de la reorganización de recursos humanos le mostrará qué elementos instalar.

c) El equipo de trabajo debe ser interdisciplinario, cada uno aportará una visión enriquecida del tema en cuestión. Incluya la consultora si lo requiere. Defina cada uno de los roles y responsabilidades en la nueva organización.

Se debe medir las acciones realizadas en concreto, una organización de recursos humanos se mide en función a como sirve a los clientes, accionistas, directivos y empleados.

## **Rol de los profesionales de Recursos humanos**

*“¿Hasta qué punto desempeñan nuestros profesionales de Recursos humanos los papeles de defensores de los empleados, potenciadores del capital humano, expertos funcionales, socios estratégicos y líderes?”*

*(Fragmento del libro Propuesta de valor de recursos humanos de Dave Ulrich y Wayne Brockbank, 2006, p. 251)*

El valor de las prácticas de los profesionales de recursos humanos se mide por el receptor de las acciones, pero el profesional debe saber cuándo y cómo crear valor para su cliente. Para lo cual debe dominar ciertos roles y competencias. Los roles definen que trabajo hay que hacer; las competencias definen como se hace el trabajo.

Primer definamos que entendemos por roles. Para lo cual tomamos la definición de Dave Ulrich y Wayne Brockbank, que dice que el profesional de recursos humanos tiene 5 roles importantes, a saber:

” Son defensores de los empleados y están encargados de asegurarse de que la relación empresario-empleado sea de valor recíproco. Además de defender hoy a los empleados,

construyen la fuerza de trabajo futura como potenciadores del capital humano. También son expertos funcionales, diseñando y entregando practicas de recursos humanos que aseguren la capacidad individual y creen capacidades organizacionales. Como socios estratégicos, ayudan a los directivos de todos los niveles a alcanzar sus objetivos. Y para unirlo todo junto, deben ser verdaderos líderes, creíbles tanto dentro de sus funciones de recursos humanos como para los de fuera”.

Dave Ulrich y Wayne Brockbank, (2006, p. 253)

## **Defensor de los empleados**

Los profesionales de recursos humanos invierten alrededor del 20% de su tiempo solucionando temas relacionados con la administración de los empleados. La tarea de preocuparse, atender, escuchar y responder a los empleados sigue siendo una de las principales ocupaciones de los profesionales de recursos humanos. Deben por un lado ver con los ojos de los empleados, escucharlos y empatizar con ellos, y también ponerse en el empresario y decirles a los empleados que es lo que se espera de ellos y la manera en que deben hacer las cosas para tener éxito en la organización. La defensa de los empleados implica que hay que estar disponible y que se preocupa por ello al tiempo que es capaz de asimilar y compartir puntos de vista diferentes. Preocuparse por atender a los empleados crea valor a los accionistas, los profesionales de recursos humanos son los defensores naturales de los empleados y de los intereses de la empresa que personifican.

En la actualidad una empresa no puede garantizar empleo para toda la vida, estos los empleados lo pueden tomar como una falta de fidelidad, agradecimiento a su trabajo, falta de consideración o de reconocimiento etc. El profesional de recursos humanos puede construir una organización que se preocupa por la gente y su bienestar y sin embargo ser una compañía competitiva, conociendo a los empleados, sus necesidades, vidas personales etc.

El que se preocupe por los demás no significa que se libere de sus responsabilidades directivas. Significa escuchar y responder a las necesidades de los empleados, a solucionar quejas antes que se compliquen , en los casos analizados en el presente

trabajo, ésta es una tarea de recursos humanos que es fundamental se realice ya que tienen una alta conflictividad con una organización gremial con mucha presencia dentro del lugar de trabajo.

La participación de recursos humanos en las reuniones de estrategia debería representar la voz de los empleados y estos deberían saber que lo hace. Defender a los empleados también implica gestionar la diversidad y asegurarse el respeto y la inclusión de los diferentes puntos de vistas. El papel del profesional de recursos humanos incluye proponer políticas justas para la salud, seguridad, condiciones de trabajo y disciplina. Una buena gestión del área de recursos humanos, impacta directamente en el empleado, a su vez en el cliente y por ende en el accionista de la organización. Nadie puede pretender tratar mal al empleado y que éste trate bien al cliente. Las empresas que pierden empleados talentosos pronto perderán clientes. Los defensores de los empleados son en esencia defensores de los clientes, pues comunican a ambos grupos un conjunto de creencias y comportamientos.

## **Potenciador del capital humano**

Cada vez más se reconoce al capital humano como activos críticos y los profesionales de recursos humanos son los responsables de gestionar de manera adecuada, desarrollando o promocionando a la fuerza de trabajo.

Como potenciador de la fuerza de trabajo, los profesionales de recursos humanos se concentran en el futuro de los empleados desarrollando planes que ofrezcan a cada uno oportunidades para desarrollar capacidades futuras, balanceando los deseos con las oportunidades. Es responsable de invertir recursos en la formación del personal de cara al futuro. Se deben concentrar tanto en el comportamiento como en las actitudes, trabajando a partir de una comprensión de las diferencias individuales para averiguar cómo motivar la conducta deseada.

Los potenciadores construyen confianza para los accionistas, que estando las personas desarrolladas, con mayores habilidades, motivada, el accionista confía e invierte en el desarrollo de la organización. Todo éste accionar en conjunto, tiene una repercusión sobre el cliente final, que al encontrarse satisfecho vuelve a consumir el servicio o producto que ofrece la compañía.

## Expertise en los temas

El trabajo de la persona que trabaja en recursos humanos requiere de una amplia gama de conocimientos del más variado. El conocimiento amplio genera respuesta y resultados a la gestión. Si existe un problema con el liderazgo en la planta de producción de una fábrica, se debe recurrir al expertise de recursos humanos para que ayude a definir un perfil de liderazgo para la organización; si no lo tiene lo arma y si lo tiene y no funciona debe ver la manera de desarrollar aquellas competencias necesarias para el éxito de la gestión del líder. Es decir, es experto en competencias necesarias y de la manera en que hay que desarrollarlas para un desempeño exitoso. El expertise funcional opera en múltiples niveles. Involucra la creación de soluciones a problemas rutinarios. Convierte las acciones en procesos. Diagnostica el problema y propone soluciones. Tiene una comprensión de la estrategia y la capacidad de adaptarse a un contexto cambiante. El expertise funcional exige especialización; y de aquello que no lo conoce sabe dónde ir a buscarlo de forma rápida.

En los casos estudiados en éste trabajo, el personal de recursos humanos de planta o del piso de la fabrica debe conocer el convenio colectivo de trabajo casi de memoria ya que, las preguntas son constantes por parte de la representación gremial; así también la ley de contrato de trabajo, como así también los diferentes procesos de recursos humanos, que son consultados en forma permanente por el management de la planta como por los empleados de línea. El conocimiento que debe manejar es amplio, y debe saber dónde buscar la información cuando no la conoce; pero, tampoco puede ser un transmisor de dudas y respuestas ya que pierde credibilidad ante sus clientes internos que confiados le consultan: un extracto de una entrevista con un Management de Recursos humanos de la planta industrial:

“ Hace 30 años que trabajo en Relaciones Laborales, he escuchado tantas historias a lo largo de mi carrera; si me pongo a pensar, he estado escuchando historias de trabajadores casi el 50% de mi tiempo diario se lo he dedicado a escuchar a la gente. Los temas son variados y uno debe saber que no hay nada peor que no responder, es preferible dar una respuesta negativa que no responder. Cada uno que viene a hablar de algo quiere una respuesta, y yo debo buscarla si no la tengo; viene gente preguntando qué hacer si tiene un familiar enfermo, que hospital es mejor?; que hacer si necesita dinero; es decir hay algún

procedimiento de la CIA que contemple esas circunstancias?; otras que tienen que ver con las posibilidades de crecer dentro de la compañía, te preguntar qué debo hacer?; lo típico es decir que trabaje mucho y bien, pero no alcanza, debo informar más, porque trabajar duro lo sabemos todo, ellos vienen a buscar una respuesta diferente a recursos humanos”

(Fragmento de la entrevista al responsable de Relaciones laborales, con una antigüedad en la compañía de 30 años)

## **Socio del negocio**

Los profesionales de recursos humanos aportan el conocimiento, la capacidad para el cambio, el expertise especializado para que juntos con los directivos de las compañías agreguen valor. Los socios estratégicos entienden de negocios. Se asocian con los directivos para ayudarles a alcanzar los objetivos. Se concentran en la ejecución de la estrategia alineando los sistemas de recursos humanos, para ayudar a cumplir la visión y la misión de la organización. Se vuelven integradores de sistemas, asegurando que todos los componentes de un plan estratégico se articulen de una forma armónica. Se aseguran de que el empleado adecuado participe en las decisiones estratégicas.

Los profesionales de recursos humanos, separan los síntomas de las causas, hacen análisis realistas, hacen planes a futuro, arman correctamente una agenda, conocen de negocio en el que trabajan y su entorno. Ser un socio estratégico es claramente un apoyo directo a la dirección.

Siempre los accionistas de las empresas suelen estar más interesados en los resultados que en las buenas intenciones de los profesionales de recursos humanos; un profesional del área puede presentar en las reuniones la mejor presentación en power point, destacar las fortalezas de sus acciones, el impacto a futuro para la organización pero, si no se ven los resultados, seguramente pronto caiga en descredito. Un ejemplo ha sido en una de las organizaciones investigadas, la cual tenía una gran cantidad de acciones para combatir el ausentismo desde las campañas de salud, vacunación, comida sana, deporte etc.; pero, su nivel de ausentismo superaban los dos dígitos diariamente, con la

consecuente dificultad que esto ocasiona para la producción diaria; el responsable para Latinoamérica de recursos humanos de la organización le dijo a uno de los responsables de recursos humanos de la planta:

“ Todo muy bueno, acciones de prevención de accidentes, y hay un índice de accidente del 1.8%; acciones para mejorar la salud, y hay un índice de ausentismo por enfermedad del 5,2%; y seguimos poniendo plata para no ver ningún resultado, que le decimos o mostramos al consorcio? ¿Porqué van a invertir en nosotros si no tenemos resultados?”

(Fragmento de la entrevista al responsable para Latinoamérica de RRHH)

## **Liderazgo**

El liderazgo empieza en casa, así que los líderes de recursos humanos deben liderar y valorar su propia función antes de que cualquier otra personal les escuche a ellos. Un buen liderazgo genera un departamento de recursos humanos eficiente y, bien visto por el resto de las áreas. Es decir, que la contratación de personal, formación, gestión del rendimiento como de la comunicación dentro de la función de recursos humanos deben ser de lo mejor en cuanto a su modo de implementación. Al área la miden por su valor en esas prácticas que a la línea le facilita su producción diaria.

Un liderazgo eficaz en recursos humanos significa que se fijan unos objetivos claros, se es decisivo, se comunica dentro y fuera, se gestiona el cambio y se definen los resultados en términos del valor añadido para los accionistas, los clientes, los directivos y los empleados. El departamento de recursos humanos siempre tiene la costumbre de depender de uno mismo, de la fiabilidad y el apoyo mutuo a todos los niveles hace que la función de recursos humanos sea un instrumento más potente y flexible, mejorando la capacidad de sus integrantes para añadir valor a cualquier nivel que trabajen.

## **Hipótesis descriptiva**

### **Hipótesis**

a) La profundización de políticas neoliberales sobre el mercado de trabajo durante una década, la constante precarización el empleo formal y la búsqueda permanente por parte de las empresas de reducir los costos laborales teniendo como variable de ajuste al trabajador, ha impactado de manera significativa sobre su subjetividad, generándose una desconfianza por parte del trabajador en relación de dependencia hacia la organización empresarial.

b) Las practicas de gestión de Recursos Humanos que se orientan a alinear al personal a los objetivos organizacionales se encuentran con la dificultad durante la implementación porque el trabajador al cual va destinado, difiere en su subjetividad en relación al trabajo en relación de dependencia, en términos generales, tanto de un individuo a otro (heterogéneo) sino también se evidencia que no hay un grado de compatibilidad entre los intereses del trabajador con los objetivos de la organización.

c) Las prácticas de Recursos Humanos que se implementa en la organización estudiada son propias de políticas para sociedades diferentes a las de Argentina, se plantean valores, una misión a seguir, objetivos a cumplir suponiendo que las personas responden a los estímulos de igual manera que en otras sociedades, éstas prácticas carecen en gran parte de realidad contextual.

## **APORTES DE ESTA INVESTIGACION**

A continuación se desarrollan los resultados obtenidos en la presente investigación, en diálogo con otros estudios que abordan temas afines a ella. Cabe aclarar que el orden y el modo de presentación de los resultados responden a una manera entre otras tantas posibles de facilitar la exposición del trabajo realizado.

He organizado el trabajo que sigue en diferentes apartados: mientras que el primero realiza una exposición de aspectos generales del mercado de trabajo, en el segundo apartado se expone el impacto de los hechos y políticas de una década de historia sobre la trayectoria del trabajador y todo lo que ello implica en la subjetividad. En un tercer apartado, se exponen los requerimientos de las organizaciones empresarias en cuanto a competencias requeridas, organización del trabajo, objetivos perseguidos y todo aquello referente a la empresa como actor social en el mercado de trabajo.

Los diferentes extractos de entrevistas seleccionados - por ser considerados ilustrativos - se presentarán en tamaño de fuente menor para su mejor identificación.

Es de destacar, que en el transcurso de la investigación sobre la subjetividad del trabajador, en éstas dos empresas, por un lado en la organización de servicios, la idea del trabajador era por lo expresado por los protagonistas un sentimiento diferente a los entrevistados en el caso de la industria, si bien, es diferente una fabrica con un línea de producción continua a un establecimiento con funciones principalmente de atención al cliente, la idea o sentimiento de desconfianza hacia el otro (empresa) estaba presente en todo el discurso de los entrevistados.

Aunque no es la intención desarrollar la problemática de dicho tema de manera extensa en el presente trabajo, si sirve aclarar lo percibido en las entrevistas a estos trabajadores para relacionarlo con las políticas de gestión de la mano de obra, tanto aquella implementada durante los años 90 en un contexto de desempleo abierto, con preponderancia de empresas de servicios; como así también, las políticas de Recursos Humanos que actualmente se implementan en las empresas, sean éstas de capitales extranjeros como así también, las que se comienzan a implementar en las pequeñas organizaciones familiares, políticas copiadas de empresas que actúan en un contexto completamente diferente a nuestra realidad presente como a nuestra historia en todo aquello relacionado al trabajador y su entorno.



El trabajo presenta una cantidad de datos histórico que son importante considerar cuando se habla de las empresas en Argentina, del modo de organización de la empresa, independientemente de los capitales que la componen; entender nuestra historia es fundamental para comprender algunos de los comportamientos de los trabajadores, de las coincidencias como también de su diversidad de respuesta ante una misma situación.

### *El mercado de trabajo en Argentina*

*Tesis 1. “En la economía periférica, la tendencia a la transnacionalización se refleja en la sobreexplotación creciente de la fuerza de trabajo”.*

*Tesis 2. “La devaluación como instrumento de regeneración de la rentabilidad del capital, es eficaz en tanto deteriora los niveles de salario real”.*

*Tesis 3. “La devaluación no garantiza la inversión (neta) en la economía dependiente”.*

*Tesis 4. “La devaluación no garantiza una más fuerte elasticidad empleo-producto”.*

*Tesis 5. “La estructura productiva desequilibrada tiende a debilitar la innovación y a promover la flexibilización del uso de la fuerza de trabajo”.*

*Extractos del capítulo de Tendencias del mercado de trabajo en la economía periférica. Algunas tesis para el caso de Argentina, de Mariano Feliz y Pablo Chena en el libro de Julio Cesar Neffa “desequilibrios en el mercado de trabajo argentino, 2005, p. 65-82)*

## El rol de las instituciones

*No logramos comprender por qué las instituciones que hemos construido nosotros mismos no nos dispensan a todos protección y beneficios.*

*Sigmund Freud, El malestar en la cultura.*

Toda organización contiene un modelo acerca de su propia manera de funcionar en la realidad diaria. Un modelo es un intento de representación de la realidad y su existencia permite descubrir marcos conceptuales de referencia que son los organizadores de esos modelos; toda organización posee determinadas capacidades existentes que le son propias, que es a su vez implícito e explícito en el modo en que puede expresarse en los sistemas y procedimientos, la estructura de roles, los valores y la constante adaptación al medio que la rodea. Mientras los manuales, los procedimientos están en general explicitados en algún documento, los sistemas de valores se encuentran enunciados de manera explícita, y su manifestación se expresa en comportamientos que encuentran su explicación en raíces implícitas.

Las instituciones cumplen un papel central en el fortalecimiento de las relaciones de intercambio entre las empresas entre sí como también, con otras organizaciones gubernamentales o privadas. Las instituciones que actúan en la región constituyen centros de ayuda para resolver los problemas que generan la competitividad, a través, de la investigación, la normalización de criterios de calidad, innovación, métodos de gestión, exportación y el mejoramiento de la calidad. Las instituciones responden a la necesidad de la demanda por lo que resultan protagonistas como mediadores entre la eficacia de la organización y el mercado. Se constituyen en determinantes en la creación de las competencias necesarias para la competitividad de las empresas, como así también en la homogenización de las culturas organizacionales, ayudando a convertir y transformar el entorno en posibilidades competitivas para las empresas.

En el caso de las instituciones educativas, las mismas aportan un valor decisivo para el aumento de los niveles de competitividad y productividad del aparato productivo, que consiste en disponer de una fuerza de trabajo calificada que pueda afrontar los nuevos requerimientos tecnológicos.

Los programas de formación con alcance nacional en general están financiados por otras instituciones nacionales e internacionales que aportan los fondos para el desarrollo. Sucede de igual manera en aquellas instituciones que se dedican a la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías.

Las diversas instituciones que actúan en el entorno de las organizaciones constituyen actores que acompañan el desarrollo de las empresas, cada una de ellas aporta su especialización en determinadas materias; facilitando el aprendizaje de las empresas en su camino hacia el mejoramiento para la competitividad y en el camino hacia su propia supervivencia.

Las instituciones que regulan el mercado de trabajo, durante los años 90, incluyeron el control del salario, la reducción de los impuestos a la nómina salarial, el desplazamiento de los sindicatos del centro de la escena laboral y el debilitamiento de su papel en la determinación de la política laboral y, sobre todo la flexibilización de las normas contractuales para reducir el costo de ingreso y egreso de los trabajadores a las organizaciones empresarias.

Esta política pretendía satisfacer los persistentes reclamos de las organizaciones empresariales, que sostenían que los costos asociados con las regulaciones vigentes atentaban contra la competitividad, que la negociación colectiva centralizada fortalecía a los sindicatos y por consiguiente elevaba los costos laborales. Fundamentalmente, la política laboral impulsada desde el Estado Nacional a partir del año 1989 buscó flexibilizar las relaciones laborales convencido que era la rigidez de las regulaciones la clave para solucionar los problemas del empleo en todo el territorio nacional, una vez disuelta dicha traba, el empleo crecería inmediatamente.

La eliminación de las supuestas rigideces del mercado laboral se presentó en el discurso oficial como la receta adecuada para contener el aumento del desempleo (que ya alcanzaba el 18%), mejorar los estándares de productividad para lograr competitividad en el mercado internacional, siempre en nombre del desarrollo, del crecimiento de “todos”.

A partir de la sanción de la ley de convertibilidad en abril de 1991, no se ocultaba el hecho de que ésta tenía como condición de sostén la flexibilidad hacia la baja de las condiciones de trabajo. La rigidez del nuevo régimen cambiario y monetario trasladaba los principales requisitos de flexibilidad de la economía al mercado de trabajo. En este

sentido, la flexibilidad salarial, junto con las políticas orientadas a disminuir los costos laborales de la mano de obra, trasladaron el riesgo económico propio de la actividad empresarial al conjunto de los trabajadores.

Lo que se buscaba con la nueva política laboral era facilitar la entrada y salida de los trabajadores de las empresas. En palabras de M. Felix y P. Chena - Julio César Neffa lo expresa de la siguiente manera:

“La competencia desigual entre capitales tecnológicamente avanzados que ingresaron al país desde los años cincuenta y el resto del capital local, con tecnología más atrasada, crea las condiciones para que el capital industrial nacional (fundamentalmente pequeño y mediano) adopte como estrategia competitiva la creciente explotación de la fuerza de trabajo”

Julio César Neffa (2005, p.70)

La política promovida desde el Estado Nacional durante toda una década, estaba en línea a la política de los últimos 30 años de nuestro país, solo que durante la década del 90, el deterioro del mercado de trabajo ha sido tan manifiesto, que parecía que la política neoliberal era un acontecimiento nuevo para el común de la población trabajadora. Algo que realmente era un hecho nuevo, era que una persona que recién terminaba el ciclo de educación secundaria, no podía obtener un trabajo porque no tenía experiencia laboral. Una de las incoherencias o no, de los avisos de empleos era solicitar un imposible, ya habiendo terminado su ciclo secundario, difícilmente hubiera trabajado antes.

Un solo puesto de trabajo para cientos de postulantes que se presentan en la puerta del anunciante, haciendo interminables colas, para poder completar un formulario. Esta situación de desempleo abierto y abusos del “empleador” ha dejado huellas negativas sobre la subjetividad del trabajador.

## **El rol de la organización sindical**

Para comprender un poco lo sucedido con las organizaciones sindicales de los años 1990 y hasta la actualidad, nos es indispensable remontarnos a la historia de su formación y consolidación en el gobierno Peronista de 1946 hasta 1955, dado que en la actualidad si bien, no poseen una militancia similar en todos sus aspectos con aquellos años, en varios aspectos estructurales de su organización continúan de igual manera, más aún, para comprender la actual representación gremial dentro de los lugares de trabajo, la historia de su formación nos permite comprender de manera más global sus aciertos como también sus contradicciones en el funcionamiento práctico y su impacto sobre los trabajadores en los lugares de trabajo.

El modelo pre-peronista estableció el patrón para el sindicalismo luego de la llegada de Perón. Desde que surge en 1857 hasta el fin de la 1ra. Guerra Mundial, el movimiento obrero argentino se constituía por pequeños sindicatos de oficio, de poco poder económico, con bases locales y agrupando a los obreros artesanales, como por ejemplo los carpinteros, imprenteros, zapateros, etc.

Después de 1890 se formaron confederaciones regionales, pero los logros fueron individuales y muy esporádicos. La clase obrera no lograba insertarse en una sociedad dominada por intereses rurales.

A partir de 1920 estos sindicatos de oficio fueron gradualmente desplazados por sindicatos que agruparon trabajadores de transportes, comercio y servicios públicos, los que adoptaron un sistema sindical industrial para ser fuertes, como la Unión Ferroviaria, ATE, Asociación Bancaria.

En el año 1943 con el gobierno militar y con continuas peleas entre comunistas y socialistas, se paralizó el movimiento sindical no pudiendo luchar contra la disolución de los sindicatos comunistas decidido por el régimen militar.

Dado que los sindicatos estaban divididos, con el apoyo de la Secretaria de Trabajo liderada por Juan Domingo Perón, el movimiento obrero se comenzó a reunificar. Esto hizo que parte del liderazgo pre - peronista mantuviera el control en la organización de sindicatos.

Perón creía que si el Estado controlaba y satisfacía las necesidades de los obreros a corto plazo, a largo plazo las industrias iban a crecer conformando también a los

capitalistas y el mismo Perón iba a tener más apoyo de los obreros en lo inmediato, si satisfacía sus demandas.

La creación de sindicatos fuertes y de nivel nacional bajo control político del gobierno, lograría la satisfacción de demandas obreras y a largo plazo las necesidades de un desarrollo económico capitalista.

Los líderes de la Secretaría de Trabajo eran muy pragmáticos y se apartaban de planes a largo plazo, y se opusieron a la sanción de un conjunto de principios que era impredecible en sus consecuencias. Perón creía que lo importante era dedicarse al problema de reconocimiento legal de los sindicatos, pero sin embargo la presión de la oposición al régimen militar obligó a la Secretaría de Trabajo a aceptar las demandas laborales para asegurar su apoyo político.

El Decreto 23.852/45 de Asociaciones Profesionales de octubre de 1945 fue testimonio del compromiso existente entre estos dos actores sociales, pues aseguraba la rápida consolidación de sindicatos, dándoles un rol importante en el mercado de trabajo. La centralización también ayudó para controlar a los sindicatos que a su vez tenían un papel político importante. Perón se respaldó en éstas que con este decreto pudieron formar un sindicato propio. Hacia mediados del 1948 se reunieron en una Confederación nacional única y a su vez los sindicatos industriales lograron consolidar posiciones entre los sectores obreros. El desarrollo tardío del sector manufacturero permitió la adopción de técnicas mecánicas de producción que requería mano de obra no especializada o semi-especializada.

Estas características de la industria Argentina impidieron el desarrollo de una conciencia obrera de raíces artesanales y la emergencia de organizaciones centradas en la defensa del oficio profesional.

Esto no fue posible en la industria de la alimentación porque estaba conformada por una variedad muy grande de rubros (panaderos, carne, fideeros, vitivinícola, etc.) y sus actividades estaban dispersas en el país, tratando la C.G.T. de racionalizar la estructura de algunos sectores en 1949, pero no pudo.

Durante el gobierno peronista, aunque había excepciones, se puede decir que el movimiento obrero estuvo organizado por sindicatos industriales, logrando insertarse en las plantas industriales a través de comisiones internas. Estas comisiones eran una garantía para la implementación de la legislación laboral y de la comunicación entre el

sindicato y los afiliados. Dado el grado de afiliación al sindicato, estas comisiones lograron un importante rol cuando surgía una huelga o trabajo a reglamento siendo un logro directamente ganado por las presiones ejercidas por los obreros y sus organizaciones.

En el 1947 las comisiones lograron su legalidad aún con la fuerte oposición de los patrones aunque sin embargo no recibieron completa legalidad para sus acciones. Estas no fueron incluidas en la Ley de Convenciones Colectivas de 1953 y fueron duramente atacadas en 1955 por la patronal en el Congreso de la Productividad.

Los sindicatos durante la época de Perón adoptaron una forma centralizada de conducción de los asuntos internos; las seccionales locales no tenían poder y la C.G.T. controlaba a los sindicatos nacionales.

El principal elemento que permitió a la dirección sindical central asegurarse el dominio sobre las seccionales locales, fue el control de los fondos y el poder de intervención. Bajo el régimen peronista, esta forma de control se vio fortalecida por el recurso frecuente al poder de destitución de los líderes locales.

El contexto político proporcionó un estímulo adicional para la centralización del poder sindical. La rápida incorporación de importantes sectores de trabajadores movilizados más el apoyo recibido por el estado, dieron por resultado la pronta consolidación de sindicatos nacionales y su institucionalización como representantes autorizados de los obreros en el sistema de producción. Las seccionales locales, al respaldarse casi por completo en la dirigencia nacional para la asistencia política y técnica en sus luchas contra la patronal, terminaron necesariamente aceptando su tutela.

Si bien puede afirmarse que la centralización operada en los sindicatos después de 1947 representó en cierta medida la aceleración de una tendencia preexistente, la nueva relación entre los sindicatos nacionales y la CGT constituyó una dramática ruptura de la tradición anterior. Durante el período pre – peronista los sindicatos, locales o nacionales, eran los principales centros de decisión. Su soberanía incluía el derecho a asociarse con otros sindicatos y la libertad de formar políticas que consideraran para la defensa de los obreros que representaban.

En 1947 se logró la unidad del movimiento, pero se mantuvo a costa de la autonomía de sus miembros. Ya en 1950 se podía afirmar que la C.G.T. representaba a la totalidad del movimiento obrero.

En la CGT, después de 1946, la asignación de funciones se convirtió en una cuestión que respondía a las preferencias y necesidades del gobierno. El gradual distanciamiento de la dirigencia sindical de la realidad era cada vez mayor.

El viejo estatuto de 1935 no contemplaba la posibilidad de que la CGT interviniera a uno de sus miembros y entonces se hizo uno nuevo en 1950 que incluyó el poder de asumir la dirección de un sindicato por 90 días. Ningún sindicato puso oposición a esta cláusula porque eran conscientes que la CGT actuaba como un agente estatal. Sin embargo, las discusiones mantenidas a propósito de la reforma estatutaria de 1950 revelaron el fuerte resentimiento de los dirigentes frente al uso de dicha sanción.

Los sindicatos y el movimiento obrero estaban ligados con el gobierno de Perón; muchos no creían que podía ser de otra manera y sin embargo algunos líderes sabían que pagaban un alto costo por esta alianza con Perón porque había muchas limitaciones en términos de integridad y seguridad, pero no se animaban a decirlo o admitirlo abiertamente.

Se atribuye la creciente rigidez de subordinación de los sindicatos después del 1946, a las necesidades políticas del régimen, y su pasividad se debió a la cada vez mayor penetración del Estado en su vida política interna.

Bajo el régimen de Perón, el movimiento obrero argentino se convirtió en un movimiento de masas ya que la afiliación masiva engrosó a los sindicatos y esto provocó una burocratización sindical.

El tamaño de los sindicatos hizo que los miembros no tuvieran una participación directa como lo tenían anteriormente. Esto dio lugar al desarrollo de una clase profesional de líderes sindicales, dedicados exclusivamente a la implementación de metas fijadas y a la creación de cargos administrativos no electivos.

Los dirigentes tenían que capacitarse y en muchos casos ser expertos en materia legal. Los sindicatos para 1948 negociaban convenios colectivos complejos que regulaban las condiciones de trabajo. También se establecieron las comisiones paritarias y los tribunales laborales. El aspecto social creció y se prestaban servicios de alimentos baratos como servicios turísticos a los afiliados.

Dos características de una organización altamente burocrática son: la poca participación de los miembros y la formación de una élite sólidamente enquistada. La afiliación masiva ocurrió en los primeros años, después como se lograron la mayoría de las



demandas laborales se produjo una baja en la movilización.

Al asumir el régimen peronista se efectuó una estrategia de desmovilización de los obreros; solamente se sancionaban demandas de derecho sindical y algunas medidas socioeconómicas. La acción colectiva que usó el régimen era a su vez una forma de desmovilizar pues el movimiento no tenía porqué movilizarse; no había motivos claros para generarse una movilización reivindicativa.

La recesión de 1952, que amenazó con las conquistas económicas de los trabajadores, contribuyó a neutralizar los factores de desmovilización; sin embargo, la rigidez de los sindicatos, a esa altura ya largamente centralizados, desalentó a los altos niveles de movilización de 1946/47.

El proceso de renovación de líderes sindicales puede dividirse en dos períodos, 1946-1950 en el que los sindicatos experimentaron la remoción de sus líderes más militantes y 1950-1955 líderes más predispuestos al compromiso. Si bien después de 1950 el nivel de confrontación directa entre los sindicatos y el Estado cayó, el alto nivel de rotación del liderazgo se mantuvo hasta la caída del régimen.

Recién en 1954 los dirigentes sindicales estuvieron momentáneamente en condiciones de reasumir su liderazgo, debido a la mejora económica y a la presión de las bases para recuperar las conquistas. Los niveles de descontento crecieron amenazando con desencadenar huelgas que dañarían la política de Perón. Este, dándose cuenta de la situación, consintió a las demandas de los líderes sindicales.

Fue sumamente difícil centralizar el control de los delegados de fábrica que estaban diariamente expuestos a las presiones de sus pares. El régimen, era consciente de que no estaba en peligro solamente la confianza de su principal base política de apoyo, también los sindicatos estaban en peligro de desacreditarse a los ojos de sus miembros.

Después de 1949, la falta de apoyo de las bases a los líderes nacionales hizo posible que sugieran grupos de líderes rivales. El alto nivel de rotación de dirigentes existente en el régimen peronista fue en perjuicio de una administración eficiente de las organizaciones laborales contribuyendo a explicar la cantidad de corrupción que se instaló en varios sindicatos.

El continuo cambio de líderes se hacía para quitarle poder a los sindicatos y en el sindicalismo peronista, los primeros líderes fueron inmediatamente reemplazados para destacar la figura de Perón. No existieron en esta época grandes dirigentes sindicales,

existiendo sólo Perón para marcar esta época del movimiento obrero. Después del derrocamiento, los únicos dirigentes sindicales que quedaron fueron los que tenían mayor flexibilidad y legitimidad.

La falta de estabilidad en el liderazgo sindical fue en gran parte el resultado del fracaso del movimiento obrero en mantener su autonomía respecto del régimen, lo que se tradujo en un fortalecimiento de la influencia del Estado sobre las organizaciones gremiales.

A partir del año 2003, los conflictos entre las empresas y los representantes gremiales en los lugares de trabajo (comisiones internas) han ido en ascenso; podemos observar en el caso de la empresa de servicios analizada, que una vez que comenzaron a organizarse dentro del lugar de trabajo como un cuerpo gremial orgánico, con referentes especialmente jóvenes de poca experiencia gremial, las reivindicaciones planteadas por los representantes han sido de lo más variada, e incluso incomprendida por el sector empleador, que estaba desacostumbrados a la atención de reclamos gremiales dentro de los establecimientos.

En la actualidad, las estrategias de gestión de los Recursos Humanos, chocan con una actividad gremial en el lugar de trabajo, que deben empezar primero a comprender, conocer, considerar, antes de implementar una herramienta de gestión, a diferencia de otros periodos en los cuales se implementaba directamente y luego si era necesario se corregía.

## **Las leyes laborales en Argentina**

Nuestro derecho laboral no se ha mostrado indiferente frente a los constantes cambios ocurridos hasta la actualidad lo cual podemos calificarlo como una profunda transformación tanto desde el punto de vista social, jurídico y económico provocando de esta manera la sucesión de diversas leyes como la 24.467 tendientes a establecer una posición más beneficiosa para la pequeña y mediana empresa mejorando su competitividad pero desde la perspectiva del trabajador significa un retroceso ya que se modifican varios puntos que le eran ventajosos desde la protección del empleo. Con la sanción de la ley 25.013 y la ley 25.250 se ahonda más la diferencia entre el trabajador y su contratante. La Ley de Reforma Laboral fue sancionada el 11 de mayo de 2000

receptando modificaciones introducidas por el Senado y publicada en el Boletín Oficial el 2 de junio de 2000.

En una de las primeras disposiciones de la mencionada reforma establece que "el contrato por tiempo indeterminado con excepción del contrato de temporada, se entenderá celebrado a prueba durante los primeros tres meses pudiendo ser extendido por el convenio colectivo a seis meses más, estableciendo que cuando se tratare de pequeñas empresas el período de prueba será de seis meses aunque el convenio colectivo podrá extenderlo a 12 meses solo cuando se tratare de trabajadores calificados según la propia reglamentación de los convenios".

Aquí podemos observar la ampliación de los plazos de duración del período a prueba, sobre todo las pequeñas empresas que son las que más trabajadores emplean en nuestro país, lo cual significaría una desnaturalización del instituto que se tiende a regular. Hay que tener en cuenta que la finalidad del período de prueba es la evaluación respecto de la aptitud y actitudes del trabajador para desempeñarse en el puesto de trabajo.

Con relación a las convenciones colectivas de trabajo la reforma establecía que las mismas debían celebrarse entre una asociación de empleadores, un empleador o un grupo de empleadores y una asociación sindical con personería gremial, excluyendo a los trabajadores del sector público nacional, provincial o municipal, exceptuando al sector de la Administración Pública Nacional que a la fecha de la sanción de la ley no se encontraran incorporados al régimen de la negociación colectiva establecida por la presente ley en cuestión.

Otra de las reformas que se introduce es en el artículo 2 cuando se le otorga al Ministerio de Trabajo la facultad de establecer los alcances de la convención colectiva cuando la misma exceda el ámbito de una o varias empresas determinadas la que se definirá en función de la aptitud representativa del sindicato definida en el acto de otorgamiento de su personería gremial y de la del grupo de empleadores.

En cuanto al artículo 6° de la reforma, termina con el principio de ultraactividad al determinar la pérdida de vigencia de las cláusulas que no han sido negociadas oportunamente o incluidas en un nuevo convenio colectivo de trabajo.

Algunas de las consecuencias de las leyes laborales han sido:

- Década del 90: Plan de Convertibilidad; la relación con los precios reflejan un elevado costo laboral derivado del régimen de convertibilidad. Existencia de la responsabilidad de las regulaciones laborales. Los costos son rígidos como así también los servicios y los contratos de privatización.
- En el año 1991 hasta fines del segundo gobierno de Carlos Saúl Menem el tema del debate laboral fue constante y hubo un considerable crecimiento en el empleo. Algunos admitían que la rigidez era de las políticas macroeconómicas. Se caracteriza por una flexibilidad jurídica y rigidez económica.
- En el año 2000: La Reforma Laboral es cuestionada por la CTA que criticó el modelo sindical argentino. Los empresarios piden un modelo de organización y acción sindical.
- Introducción de modalidades contractuales a plazo fijo (mantener el régimen de despido), supresión de las modalidades contractuales a cambio de un abaratamiento de la indemnización en el contrato por tiempo indeterminado.
- Se produce la reforma privatizadora del régimen de accidentes del trabajo (Ley de Riesgo de Trabajo N° 24557).
- Disminución de la incidencia relativa de los créditos laborales en quiebras y concursos preventivos.
- Establecimiento del período de prueba de 3 meses extensibles a 6 meses.
- Flexibilización de la duración de la jornada por medio de los convenios colectivos de trabajo.
- Flexibilización del régimen de jubilaciones y pensiones.
- Estrategias no legislativas tendientes a inducir a la descentralización de las negociaciones colectivas.
- Postergación de proyectos de desregulación del sistema de obras sociales a cambio de sucesivas convenciones.

Las características de la reforma laboral Argentina del año 2000 son las siguientes:

- Los contenidos de la ley eran: descentralización, libertad de elección del nivel de negociación, una prevalencia del convenio colectivo de menor nivel.
- Se suprime la ultraactividad sin límite y hay una pérdida de la vigencia de los convenios colectivos firmados en el año 1975.
- Derogación del arbitraje obligatorio y del decreto reglamentario de la huelga en los servicios esenciales.
- Participación de delegados del personal en negociaciones por empresas.

La flexibilidad laboral no ha sido un remedio para curar sino, por el contrario, ha precarizado al mismo tiempo que ha incrementando las tasas de desocupación, ocasionado un deterioro en los salarios reales, un aumento del empleo no registrado, entre otras consecuencias para el trabajador; algunas de las leyes durante los años posteriores han sido modificadas y otras suprimidas, pero, es de considerar que durante una década el trabajador tuvo que convivir con éste marco legal.

La ley 25.877 sancionada el 2 de Marzo del año 2004 y publicada en el Boletín Oficial el 19 de Marzo de 2004; deroga las leyes 25.250 y 17.183 los arts. 17 y 19 de la ley 14.250 t.o 1988, el artículo 92 de la ley 24.467 y los artículos 4,5,7,8,10,11 y 13 de la ley 25.013 y el Decreto 105/00. Esta nueva ley deroga a la cuestionada 25.250 que estipulaba un mayor periodo del tiempo de los contratos a prueba, la disminución de las contribuciones patronales entre otros tantos temas cuestionados.

Una señal de los cuestionamientos acerca de la validez de la ley de riesgo de trabajo a partir del año 2004 ha sido la decisión de la Corte Suprema de Justicia en el caso "Aquino Isacio c/ Cargo Servicios Industriales S.A" (el fecha 21/09/04 en DT 2004-B 1286) declarando la invalidez constitucional de la limitación a la responsabilidad civil del empleador que prevé el artículo 39 inc.1 de la ley 24.557 (ley de riesgo de trabajo) (DT.1995 – B, 1980).

Es de destacar la manifestación de la CSJN cuando se manifiesta en el Art.39 inc.1 donde expresa "el hombre no debe ser objeto de mercado alguno, sino señor de todos

estos, los cuales sólo encuentran sentido y validez si tributan a la realización de los derechos de aquel y del bien común. De ahí que no debe ser el mercado el que someta a sus reglas y pretensiones las medidas del hombre ni los contenidos y alcances de los derechos humanos. Por el contrario, es el mercado el que debe adaptarse a los moldes fundamentales que representan la Constitución Nacional y el derecho internacional de los derechos humanos de jerarquía constitucional bajo pena de caer en la ilegalidad".

La CSJN hace mención del mercado de trabajo y sin lugar a dudas el trabajador debe ser un protagonista fundamental del mismo y no ser simplemente un objeto, ya que además el mercado debe adaptarse conforme a las reglas establecidas en la propia Constitución Nacional como en su artículo 16 de la mencionada ley suprema en cuanto al principio de igualdad, en este caso del trabajador.

La flexibilización laboral en Argentina ha tenido grandes connotaciones en todos los niveles, a saber:

- El objetivo perseguido por la reforma laboral ha sido el incremento de la flexibilidad del mercado laboral.
- Los diversos efectos que ha producido este fenómeno ha sido de tipo distorsivo provocando un efecto negativo en la economía como el incremento de las tasas de desocupación.
- La experiencia de los países europeos ha sido totalmente opuesta a la de nuestra legislación laboral vigente.
- El punto de partida de la flexibilización laboral en América Latina a partir de los años 90 con una evolución de cambios en la legislación laboral.
- Una de las características resonantes de la flexibilización laboral en América Latina ha sido la de fijar un mínimo de protección frente al despido arbitrario.
- La flexibilización laboral ha traído como colorario la vinculación de la economía con el derecho laboral como nueva modalidad de estudio en lo que se refiere a las relaciones entre el trabajador y el empleador.

## Las organizaciones empresarias

Toda organización posee una identidad, un esquema que comparte con el resto de las organizaciones que pertenecen a su misma rama de actividad, así también rasgos propios que la diferencian unas de otras. Cada una de ellas se expresan en sus acciones, a veces coherentes y otras veces no tanto en cuanto a sus declaraciones formales de como dice ser como organización. La identidad se presenta como imagen y su percepción depende de la posición de quien la percibe, es decir tendremos una percepción de quien la integra, de quien la padece y no siempre coinciden.

Todo modelo se asienta sobre la base de ciertos valores que la organización consagra como legítimos. Se puede observar a una organización en cuanto a su comportamientos en relación al contexto así como a sus integrantes, permite de esta manera encontrar determinadas relaciones: una concepción acerca de la utilidad social de la organización y de una escala de valores asociadas a ella; un concepción del sujeto integrante y la relación con la organización a la que pertenece y viceversa.

Las relaciones de poder que se manejan en su interior, las relaciones aceptadas y las no reconocidas como validas para el desarrollo de las relaciones positivas según el marco conceptual de lo aceptado. Una relación de la organización con el entorno, como se relaciona con la ecología, si lo considera parte de su estrategia o es un obstáculo para sus fines. Este es siempre un proceso abierto, no estático que entra en crisis constantemente en su búsqueda por la sobrevivencia y la mejora continua para la consecución de sus objetivos.

Los estados de crisis en las organizaciones tienen algunas características, a saber: existencia de relaciones antagónicas, transitorias y localizadas en algunos puntos en particular de la estructura. Es un punto de conflicto que perjudica a los integrantes de forma manifiesta. La crisis es sostenible por un lapso determinado de tiempo, implica un debilitamiento de los mecanismos de control, hay una perdida transitoria de la estabilidad-

Las crisis muestran una defeción temporaria o debilitamiento de los mecanismos de regulación del sistema, que pierden efectividad debido a los cambios en las condiciones internas. Los estados de crisis pueden desarrollarse de muy diversas maneras. Sus efectos pueden ser reabsorbidos reflejarse sobre las funciones del sistema mantenerse

latentes y crecer para convertirse en colapsos organizacionales. En todas estas alternativas también es característico de la crisis el conocimiento de la situación por los participantes de la organización.

Las crisis pueden llevar o derivar al sistema hacia situaciones muy diferentes en amplitud e intensidad. Si bien son fenómenos localizados preocupan sus proyecciones sobre el resto del sistema. El resultado de las fuerzas antagónicas den un punto de la organización puede llevar a la inacción o ruptura de las condiciones vigentes en el entorno cercano a los elementos en conflicto. Los efectos de las crisis incluyen el riesgo de la regresión del sistema en el sentido de la pérdida de variedad en las respuestas o, por el contrario, pueden brindar al sistema nuevas oportunidades de progresos en su funcionamiento.

En los procesos de cambio no planeado el tiempo de reacción es determinante de la capacidad de adaptación al sistema. Esta capacidad debe enfrentarse con el tiempo de producción de la perturbación externa que golpea en ese momento; hay crisis que son de tal magnitud que hacen desaparecer al sistema.

Durante los años ochenta hay un quiebre de la industrialización por la política de sustitución de importaciones que marcó un nuevo escenario para los distintos países de Latinoamérica, siendo que durante muchos años, el desarrollo de cada uno fue de manera similar o por lo menos con un mismo patrón de industrialización, dirigido casi exclusivamente al mercado interno, el mismo estaba protegido y con un marco regulatorio que buscaba promover la industria local.

El sistema productivo básicamente, estaba conformado por empresas estatales y subsidiarias de empresas transnacionales. Este modelo de producción correspondía con un modelo de producción caracterizado por la estandarización de la producción, la automatización rígida, el predominio de la gran empresa como centro de las decisiones con una organización interna piramidal, jerárquica y poco flexible en todos los aspectos organizativos.

La globalización de las economías, las políticas de apertura y la reducción del control estatal fueron configurando un sistema abierto al exterior, mediante la expansión comercial y la desregulación; la finalidad de las medidas era ampliar la inversión privada en la región, exportar productos nacionales hacia otros países y, reducir el gasto público. La implementación de éstas medidas, generó cambios en el interior de las



organizaciones, ya que la calidad de los productos que exigía el mercado externo no era el mismo que las empresas nacionales estaban acostumbradas a fabricar. Esta nueva realidad tuvo impacto sobre el proceso de fabricación, tanto en lo que respecta a la estandarización de los procesos, del producto final, en definitiva, de una manera de fabricación que garantizase un producto final estable, por lo cual, las organizaciones debieron invertir no solo en tecnología, en adecuación de los procesos, sino también en el desarrollo de determinadas capacidades del personal para afrontar el nuevo escenario.

Estos cambios en el interior de la organización de las empresas, impactaron de manera significativa sobre el trabajador, siguiendo el concepto de Enrique Pichón - Rivière sobre el proceso grupal:

“El cambio implica pérdida, genera – hasta que se institucionaliza – graves sentimientos de inseguridad, que provocan o aumentan el aislamiento y la soledad, fundamentalmente por la pérdida del sentimiento de pertenencia a un grupo social estabilizado. El otro miedo que coexiste es el miedo al ataque, que aparece por el hecho de que el individuo ha salido de su estereotipo anterior y no se ha instrumentado lo suficientemente como para defenderse de los peligros que cree incluidos en el nuevo campo. Este conflicto tan grave en nuestra cultura nos lleva a la inmovilidad y a la marginalidad”

(Enrique Pichón – Rivière, 2003, p.171)

La eficiencia de las organizaciones empresarias que ahora compiten en el mercado requiere de un Estado Nacional con políticas activas, acorde al nuevo contexto, por lo tanto se redefine en cierto sentido el rol del Estado Nacional y su contribución a la creación de un entorno favorable de competitividad, en éste proceso el Estado Nacional deja de proteger, como en el periodo anterior, sufriendo en particular las pequeñas empresas, dando origen a un periodo de cooperación entre ellas, alianzas con empresas de mayor tamaño y se desarrollan nuevas capacidades técnicas y competencias que permitieron que una pequeña empresa o mediana pudiera salir a competir al mercado externo. Éste proceso ha tenido un gran impacto sobre las personas que integran éstas empresas, ya que el personal ha estado una muchos años haciendo el trabajo de la

misma manera, a partir de ahora, se pasa a una manera diferente de organizar el trabajo diario.

La cooperación interempresarial, si bien no es un fenómeno nuevo, tomó importancia en el nuevo contexto, ya que se pueden distinguir acuerdos de tipo verticales, que son empresas situadas en estadios diferentes del proceso de producción (franquicias, concesión comercial, relaciones de subcontratación) y las denominadas horizontal, que involucran a empresas del mismo nivel de producción (acuerdos de adquisición y exportación, contratos de cofabricación).

Siguiendo el concepto de Enrique de la Garza Toledo en el libro “Tratado latinoamericano de sociología del trabajo”:

“La aparición de estas formas organizativas puso en evidencia el papel de las regiones y de las Pymes en la creación de un entorno favorable para producir, innovar y vender como funciones netamente vinculadas con el mercado y casi olvidadas en un modelo anclado en la fuerza de las grandes empresas transnacionales y en la producción masiva a gran escala”.

(Enrique de la Garza Toledo, 2000, p.319):

Las organizaciones que funcionan bajo un sistema de red, han sido una de las que generó la externalización de la economía, la concertación de convenios contractuales entre la empresa principal y el grupo de proveedores se ha transformado en una relación más estable, continuada, y a largo plazo, con un objetivo común que las asocia dentro del sistema productivo. Los contratos que las vinculan, en general son de 5 años por lo menos, con obligaciones claramente establecidas en el contrato y con sanciones por incumplimiento. Este tipo de relación comercial, que incluye a una tercera empresa dentro del sistema productivo de la empresa principal, obliga a la empresa involucrada a un constante compromiso con la mejora, la innovación, el progreso estandarizado de su producción para poder afrontar el compromiso, como así también, exige un reacomodamiento constante a la nueva situación del mercado en que actúa la empresa principal. Esto lo podemos observar en la industria automotriz, en el que el proveedor

de algún accesorio del producto tiene la obligación de cumplir con la entrega a tiempo, la calidad requerida, y es auditado asiduamente por la empresa o terminal. En dicha industria, existen gran cantidad de pequeños proveedores de piezas, cuanto más pequeño es el proveedor, mayor es el cambio que debe hacer hacia el interior de su organización para poder competir como proveedor “confiable”.

Los contratos en ésta actividad, no solo involucra la obligación de entregar las piezas de producción en tiempo y calidad aceptada, sino que en caso de no cumplir, se establecen sanciones económicas de importancia ya que, la falta de entrega de una pieza puede ocasionar un freno de la línea de producción con pérdidas económicas millonarias, dado que el paro de alguna de las líneas de producción (líneas principales o secundarias), ocasiona la perdida de una cantidad de unidades, la cual implica por el sistema propio de producción (sin stock), una perdida traducible en dinero. Por lo tanto, no es solo tener la capacidad productiva para responder a la demanda, sino tener el suficiente capital económico como para asumir una importante pérdida por el incumplimiento de las entregas programadas.

Los cambios no solo son en cuanto a condiciones de prestación de servicios en el sentido económico, sino que éstas modalidades de prestación de servicios implica para quien presta la tarea, un cambio radical ya que, el trabajador del proveedor de piezas, debe incluso trabajar parte de su jornada laboral en un espacio físico que no es de su organización, sino del cliente. Cuando el trabajador de la autopartista se desempeña gran cantidad de horas dentro de la planta del cliente<sup>7</sup>, se interrelaciona con otros trabajadores, comparten experiencias de vida, condiciones de contratación etc., es decir, se muestra al otro, como así también, se compara con el otro. Estas relaciones generan una separación entre trabajadores, un sentimiento de injusticia, ya que teniendo iguales habilidades, destrezas y conocimientos, las condiciones de contratación son bien diferentes entre las empresas. En un fragmento de una entrevista se puede observar claramente las condiciones de trabajo comparadas por el mismo trabajador:

---

<sup>7</sup> En la entrevista con el representante gremial como así también con el representante de la Compañía, se expresó claramente que ésta modalidad de prestación de servicio en la misma planta productiva del cliente les ha generado conflictos gremiales. En especial, cuando se negocian salarios en las empresas terminales, los trabajadores de las autopartistas, que pertenecen a otra actividad, reclaman similares condiciones.

“Acá tenés un comedor en planta con más de 3 platos a elección, ropa de trabajo te dan las que necesitas, si faltas no te dicen gran cosa, tenés 18 días por estudio en el año, si pedís algún permiso te lo dan, incluso, si lo pedís y tenés un buen comportamiento hasta te lo pagan... a ver si esto lo tienen los que vienen a traer las butacas, o los que hacen la seguridad de la planta; ellos trabajan más horas, ganan menos, tienen menos beneficios y seguramente, muchos de ellos tienen los mismos conocimientos que nosotros, muchos creen que como trabajas en una automotriz, tenés conocimientos de robótica, y otras cosas que son mentira, acá pones un tornillo como se hace en otras fabricas solo que acá te pagan mejor que allá, y los que vienen todos los días acá, eso lo ven, te miran como con envidia porque no les tocó en suerte entrar a trabajar acá, y la verdad, tienen razón aunque muchos de acá no se dan cuenta...”

(Fragmento de una entrevista a un operario de la industria, con 58 años de edad y 25 años de antigüedad en la compañía)

## **Características del mercado laboral**

Para tener un contexto del mercado laboral argentino en un sentido amplio, que incluya la historia de su desarrollo, tomaremos el periodo de 1974 a 2003. Durante éste periodo la fuente de información que muestra el desarrollo del mercado a través de indicadores puntuales, ha sido la Encuesta Permanente de Hogares. Los datos arrojados por la EPH son parciales en cuanto a su cobertura ya que se refiere a todo el territorio nacional, pero se aplica solo a los grandes aglomerados urbanos, es decir, que no brinda información sobre las pequeñas y medianas ciudades del interior del país, ni sobre el conjunto del sector rural. Puede decirse, que los datos proporcionados por el sistema de medición nos brindan las tendencias que se generan en los grandes aglomerados.

A partir de la sanción de la ley de convertibilidad la tasa de cambio se fija a razón de un peso por cada dólar, generando un desaliento en las exportaciones de nuestro país y un abaratamiento de las importaciones. La reducción de las barreras aduaneras impactó

fuertemente sobre la industria manufacturera, en especial sobre aquellas empresas pequeñas y medianas que nunca se caracterizaron por una competitividad en cuanto a costos y calidad de sus productos.

Las políticas económicas de desregulación del mercado fortaleció la tendencia concentradora de la economía y un Estado Nacional que dejaba de funcionar como regulador de las relaciones, impulsó las privatizaciones del sistema de seguridad social, de las empresas del estado, tanto nacionales como provinciales, generando un déficit en las cuentas del Estado Nacional, dejando a muchos trabajadores estatales sin empleos y aceptando en el mejor de los casos retiros “voluntarios” o jubilaciones anticipadas.

Un periodo caracterizado por la especulación financiera, en cuanto a las reformas laborales se orientó a buscar la reducción de los costos laborales tanto directos como indirectos e incrementar la productividad para compensar la pérdida de productividad internacional, formalizando de ésta manera la precariedad como característica de la relación contractual que relaciona al empleador con su trabajador. El nuevo modo de desarrollo generó una creciente heterogeneidad en el mercado de trabajo y utilizó como instrumento disciplinador de la fuerza de trabajo, el control de los procesos de trabajo, la masiva desocupación, los contratos laborales precarios, la flexilidad en todos los aspectos de la relación laboral tanto desde el contrato individual como del colectivo a través de la desregulación en la negociación colectiva de trabajo con el consiguiente debilitamiento del movimiento sindical.

La implementación de las políticas neoliberales durante la década de los noventa, dio como resultado un desempleo y subempleo a gran escala, una precarización del contrato de trabajo, una ampliación en la brecha que separa a aquellos que tienen un mayor poder adquisitivo de aquellos que no lo tienen, generándose una gran cantidad de personas excluidos del mercado de trabajo formal, por consiguiente, se asiste a un rápido aumento de los trabajos precarios e informales en el mercado de trabajo.

## **Indicadores de la década**

En el siguiente apartado, se presentan los principales indicadores oficiales del periodo que estamos describiendo. Hay que resaltar que los datos, son oficiales, los mismos, son considerados como datos cuantitativos al solo efecto de comprender la realidad actual

del trabajador en toda su complejidad, en relación con su empleo, con su empleador, con su carrera profesional, es decir, como parte integradora de su trayectoria laboral individual.

### **Actividad**

La tasa de actividad parte del 40,6%, y baja de manera tendencial, hasta llegar a un mínimo en octubre de 1983 del 37,3% logrando su máximo histórico en octubre del 2002 y en mayo del 2003 con el 42,9%. Este crecimiento de la tasa de actividad estuvo dado por varios factores: el crecimiento demográfico por sobre todo el crecimiento de la población económicamente activa femenina y las migraciones internas de origen rural. El crecimiento económico genera expectativas de conseguir trabajo para aquellos que se encontraban en la inactividad, se incorporan a la población económicamente activa que buscan un empleo.

Por el contrario, a partir de 1995 la economía se deterioró iniciándose un periodo recesivo desde 1998, el elevado pico que alcanza luego por la PEA ( población económicamente activa) se puede explicar por el considerado trabajador adicional, es decir que cuando en una familia el principal generador de ingresos no tiene empleo, sale a buscar para compensar el ingreso perdido, otro miembro de la familia que hasta el momento no estaba contabilizado como activo dentro de los indicadores del mercado de trabajo.

### **Empleo**

La evolución del empleo en el periodo analizado fue irregular, con tendencia descendente, por sobre todo a partir del régimen de convertibilidad instaurado en los años 90.

El mínimo histórico fue en mayo del 2002 con un 32,8% y su máximo había sido en octubre de 1974 con un 38,7%. Este máximo en el crecimiento de la tasa, se dio principalmente en la rama del servicio y sectores terciarios, no así, en la rama de la

industria, con el resultado de empleos precarios, informales característicos de los años 80 en adelante.

Si comparamos la tasa de actividad con la tasa de empleo, la brecha entre ambos alcanza los 9 puntos de porcentaje en mayo del 2002. Estos datos nos brinda la información de la tendencia decreciente que se registra en el mercado de trabajo argentino en cuanto a la posibilidad que los trabajadores tienen para obtener un empleo, al menos reflejan las pocas probabilidades que tienen de obtener un ingreso económico del mercado de trabajo formal.

**Tasas de actividad, empleo, desempleo abierto, subempleo horario y sobreempleo<sup>1/</sup>.**

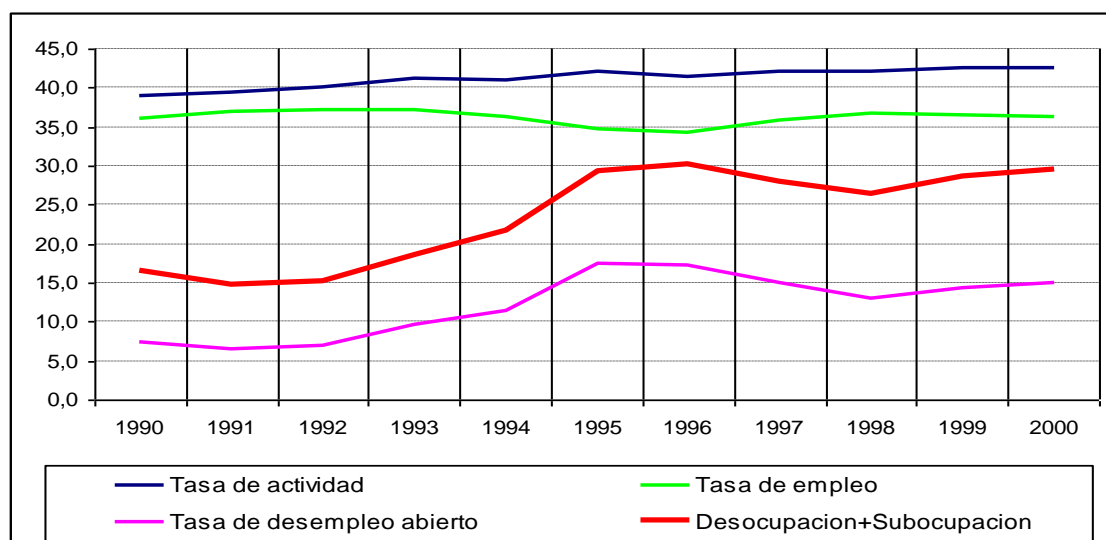
Total de aglomerados urbanos relevados.

Año	Tasa de actividad	Tasa de empleo	Tasa de desempleo abierto	Tasa de subempleo horario	Tasa de sobreempleo	Desocupacion+Subocupacion
1990	39,1	36,1	7,5	9,1	34,5	16,6
1991	39,5	37,0	6,5	8,3	35,5	14,7
1992	40,0	37,3	7,0	8,2	36,6	15,2
1993	41,3	37,3	9,6	9,1	37,2	18,7
1994	41,0	36,3	11,5	10,3	36,0	21,8
1995	42,0	34,7	17,5	11,9	33,0	29,4
1996	41,5	34,3	17,2	13,1	33,8	30,3
1997	42,2	35,9	14,9	13,2	35,2	28,1
1998	42,2	36,8	12,9	13,5	36,1	26,5
1999	42,6	36,5	14,3	14,3	35,1	28,6
2000	42,6	36,2	15,1	14,6	34,4	29,6
<b>Promedio</b>			12,2	11,4		23,6

Nota:

1/ Los valores anuales corresponden al promedio de las ondas de la encuesta.

Fuente: EPH, INDEC.



## Desocupación

La tasa de desocupación tuvo un mínimo histórico del 2,39% en octubre de 1978 y un máximo del 21,5% en mayo del 2002. Durante el segundo lustro de la última década se observó un incremento de la tasa de desempleo, correspondiéndose con la evolución de la economía. Aumentaba la tasa de actividad por el ingreso de las mujeres al mercado de trabajo, el impacto de las migraciones internas hacia los grandes aglomerados urbanos como así también al efecto del llamado trabajador adicional. Sumado a esto se destaca el cierre de los pequeños y medianos establecimientos productivos devastados por las políticas económicas de corte neoliberal que impulsaba el ingreso de productos importados que competían directamente con los productos nacionales; la avalancha de productos importados generó el deterioro de los pequeños y medianos productores que eran los que habitualmente generaban empleo en las épocas de crecimiento económico.

El desempleo elevado y de larga duración (más de 6 meses) tuvo un importante impacto sobre la población de menor ingreso, quienes también tenían limitaciones en cuanto a su formación profesional y educativa, dando por resultado una cantidad de personas que no solo no tenía trabajo, sino que tenían pocas posibilidades de conseguir un empleo, generando una perspectiva de futuro completamente desalentadora.

Entre 1995 y 2003 a medida que fueron creciendo los desempleados de larga duración, la desocupación afectaba indistintamente a todos los grupos, mayores de 50 años, mujeres, con y sin formación educativa formal, menores de 21 años, etc. A ésta



situación se le suma las clasificaciones que hacen los empleadores a la hora de seleccionar personal para ocupar algún puesto vacante, y son quienes en última instancia definen si una persona es empleable o no, si continúan dentro de las filas de la desocupación de larga duración o si se incorpora al mercado laboral.

Como señala Julio César Neffa:

“Más que debido a políticas activas de empleo; fue la recuperación de la economía desde mediados del 2002, impulsada por la necesidad de sustituir importaciones dada la nueva tasa de cambio y el aumento de la demanda interna más el impacto de las políticas sociales (por ejemplo la inclusión de beneficiarios del Plan Jefas y Jefes de Hogares desocupados dentro de los ocupados), lo que explica esencialmente desde entonces la disminución de la tasa de desocupación”.

(Julio César Neffa, 2005, p.19):

### **Subocupación**

El mínimo registrado de la tasa de subocupación fue en mayo de 1979 con un 3,6% y el máximo fue en octubre del 2002 con el 19,9% cuando recomienza el proceso de crecimiento económico, superando los dos dígitos desde mayo de 1994 en adelante.

Dentro de los considerados subocupados, encontramos a los demandantes y no demandantes; se encuentran ocultos sin poder registrarlos fehacientemente aquellos desocupados ocultos, pero esto muestra al menos una tendencia de las dificultades de los trabajadores en lo referido al trabajo como factor de organización social y las relaciones que de ella se generan

## **Subocupación más desocupación**

Desde mayo de 1994 la sumatoria de la subocupación más la desocupación, supera el 20% llegando a un máximo en mayo del 2002 con un 40%. Si lo observamos por rama de actividad, es en la construcción la mayor tasa de desocupación llegando al 51% en mayo del 2002, siguiéndole la rama manufacturera con los índices más altos. Si consideramos el impacto sobre la población, el 40% tienen verdaderos problemas para generar el ingreso económico diario para sus familias; esto nos marca la grave problemática que la población arrastra durante los últimos 10 años en sus trayectorias laborales, intercalando en sus historias, empleos de baja calidad, de escaso valor profesional que impactará fuertemente durante los años posteriores al 2004 en el que el mercado laboral crece, y con el impulso del aumento de la demanda de mano de obra por parte de la rama industrial.

Una vez que se recuperó el empleo, en especial a partir del 2003, las fábricas que requirieron del mercado de trabajo, tanto mano de obra calificada como no calificada, se encontraron que en el mercado había trabajadores no calificados, no acostumbrados al trabajo rutinario de una fábrica, personas con un alto grado de indisciplina para éste tipo de empleos, en el cual se marca un horario de entrada, salida, descansos; todo un régimen laboral medido por el tiempo y escrito en los manuales de procedimientos interno.

## **Los programas de empleo transitorio**

Ante el aumento constante del desempleo, el gobierno de Carlos Saúl Menen puso en marcha una serie de políticas específicamente enmarcadas en lo que podría considerarse dos líneas de acción: la primera línea se remite al campo de *políticas pasivas* –Seguro de Desempleo<sup>8</sup>, y la segunda a *políticas activas*, diversos programas de formación y de

---

<sup>8</sup> Serias restricciones fueron establecidas en este instrumento de política pasiva de empleo. La población “beneficiaria” estuvo constituida sólo por trabajadores/as desocupados/as provenientes del sector formal. Por otra parte, el Seguro de Desempleo tuvo una connotación ambigua. Como institución –y a pesar de las restricciones locales– se inscribe en la lógica de las previsiones y hace manifiesta la posibilidad de estar

empleo transitorios y programas de fortalecimiento institucional (MTSS, 1999).<sup>9</sup> En consecuencia, no hubo en la Argentina, estrictamente, una política de empleo que se propusiera alterar las reglas de juego habituales del mercado laboral con el fin de aumentar los puestos de empleo y regular el uso de la fuerza de trabajo. Sino, por el contrario, políticas de asistencia que se dirigieron a hombres y mujeres desempleados/as, con objetivos compensatorios diversos pero ajenas al funcionamiento del mercado.

Centrándonos en los programas de empleo transitorio, cabe destacar que la población objetivo de éstos planes, han sido principalmente los desocupados con ningún tipo de prestación social que, a cambio de realizar tareas en proyectos de interés social, desarrollados por ONG's u organismos de la administración pública, reciben una ayuda económica no remunerativa. El monto y duración de la misma varía según el programa, pero en la mayoría de los casos estuvo a cargo del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), se financió con recursos provenientes del Fondo Nacional del Empleo y posteriormente con fondos de préstamos internacionales del Banco Mundial y el BID.<sup>10</sup>

Si bien muchos de estos programas sociales tuvieron como fin manifiesto la necesidad de mejorar la situación de “empleabilidad” de los trabajadores desocupados, empleabilidad definida como: “las condiciones personales en relación a las demandas del mercado laboral que aumentan o disminuyen las posibilidades de inserción de los sujetos en el mundo de trabajo”, han estado muy asociados con la problemática de la reducción de la pobreza, el bienestar de la familia y de la comunidad. Tal es el caso del Plan Barrios Bonaerenses, destinado a hogares donde exista un/a desempleado/a, privilegiando aquellos hogares en los que hubiere una persona discapacitada, mayores de 65 años y/o mujeres embarazadas (PNUD, 1999). Estos criterios trajeron aparejados una serie de problemáticas a la hora de la puesta en marcha de los programas, en tanto produjo lo que para algunos técnicos locales es una contradicción entre el criterio de “empleabilidad” y la atención a grupos considerados “vulnerables”.

---

sin empleo por razones ajenas a la voluntad, ya sea accidentes o como una contingencia posible derivada del funcionamiento del propio mercado.

<sup>9</sup> Ley Nacional de Empleo de 1991 crea los programas de empleo para los llamados “grupos especiales de trabajadores/as”, que no tienen acceso a ningún tipo de prestación previsional ni a seguro de desempleo

<sup>10</sup> Para nombrar sólo algunos y los más “famosos” : Plan Trabajar –en sus versiones I, II y III-, Servicios Comunitarios, PEL, - bajo la órbita del MTSS- y el Plan Barrios Bonaerenses –a nivel provincial-.

Por otra parte, estos programas se presentan como “programas de empleo” pero, tanto en su presentación formal como en su ejecución práctica, se han alejado de la actividad laboral productiva que le dio origen. Estos programas, no especificaban nada acerca de la calidad de los empleos que se realizaban, las condiciones laborales, el desarrollo de conocimientos específicos, la organización del trabajo dentro y fuera del hogar, para nombrar sólo algunas cuestiones que se omitieron.

Los programas sociales en sus tipologías proponen esta línea de proyectos comunitarios, las organizaciones civiles y comunitarias insisten en presentar proyectos bajo esta línea de pensamiento; los beneficiarios de los programas no presentan “resistencias” para realizarlos, las autoridades locales, por todas las razones aquí involucradas, les resulta “fácil” ponerlos en marcha y, por último, se vuelven a diseñar programas con la misma tipología.

La principal consecuencia de la implementación sistemática de planes de empleo desde 1992 residió en que los mal llamados planes de empleo transitorio en tanto devinieron en permanentes, no se propusieron ni generaron las condiciones de mejora para que las personas pudieran acceder a otro tipo de situación, incluso dentro de distintas instancias en el marco del mismo plan o en el traspaso de un plan a otro. Aún más, el hecho que se buscara una cierta lógica en la trayectoria de las contraprestaciones de la persona beneficiaria dependió de la discrecionalidad del organismo responsable. De allí, que en algunos casos los/as beneficiarios/as comenzaron con proyectos comunitarios, luego pasaron a proyectos de formación y, en algunas situaciones, pudieron incorporarse en un proyecto productivo.

Desde cualquier tipología de plan que se instauró, tuvo aspectos positivos en cuanto al menos permitía que las familias tuvieran un mínimo de dinero, y no caer en la más absoluta de las pobreza, quienes dependieron de éstos empleos, seguramente no desarrollaron ningún concepto cercano a lo que habitualmente se desarrolla en un empleo formal no transitorio, tanto desde el punto de vista profesional como el social, ya que ninguno que depende de planes sociales se siente orgulloso de su dependencia, una dependencia que menoscaba la capacidad y autoestima de cualquier individuo que se encuentra dentro de la población considerada económicamente activa. Si una persona de 40 años tuvo 5 años dependiendo de estos planes sociales, es probable que le cueste adaptarse a una disciplina laboral de una fábrica o un empleo formal que exija el cumplimiento de horarios, de estándar de calidad, cantidad de producción etc.

## La empleabilidad como responsabilidad individual

### Trabajadores incluidos y excluidos del sistema

*Ser excluido del mercado de trabajo, así como participar eventualmente en él genera la representación de la desechabilidad, del no acceso, por razones objetivas y subjetivas, a los sistemas de socialización y pertenencia, proceso que obtura no sólo el pasado y futuro inmediato, sino la propia construcción de sentido, de proyección vital*

*(“Fatima Otormin, 2005, p. 200 en Trabajo y Subjetividad-Capitalismo y trabajo”)*

La empleabilidad de una persona se mide en relación a la cantidad de herramientas (conocimientos, habilidades, destrezas) disponibles que posee un individuo desempleado para acceder a un empleo en el mercado de trabajo. En el mismo sentido, la OIT insta a todas las personas a aumentar su empleabilidad de acuerdo a los cambios de las nuevas formas de organización del trabajo, el avance de las nuevas tecnologías, es decir, llama a la formación individual para afrontar los cambios que suceden en el mercado de trabajo.

Durante los años 90 en nuestro país, la empleabilidad estuvo asociada al concepto de flexibilidad que incluye las habilidades, actitudes y capacidades profesionales de los individuos para afrontar los cambios. En éste sentido, se impulsó el cambio en el sistema educativo formal, en los centros de formación profesional, educación no formal en post de una mayor capacitación para los individuos que tenían problemas de empleo o para aquellos que directamente no tenían empleo y buscaban ingresar al mercado laboral. Es decir, la empleabilidad del individuo depende de su capacidad de hacerse de los activos (destrezas, habilidades, aptitudes y actitudes) necesarios para que un empleador lo contrate para trabajar, su trayectoria laboral se encuentra limitada según su propia capacidad de incorporar nuevos conocimientos y habilidades.

Hemos visto, que en todos lados se ofrecían cursos de capacitación con rápida salida laboral, se podía aprender: electricidad, carpintería, ventas, computación, etc. Todos los cursos que se ofrecían “garantizaban” una rápida salida laboral.

Desde el Estado Nacional, se impulsó el aumento de la empleabilidad, financiado principalmente por capitales privados, ya que los cursos eran principalmente ofrecidos por academias y vendidos como una necesaria inversión a futuro para todos aquellos que tenían algún problema con el empleo.

La política de “autodesarrollo” en post de la empleabilidad se desarrolló con fuerza durante toda la década de los 90, es decir, durante 10 años de la vida laboral de una persona, se le recordaba que el futuro laboral dependía casi con exclusividad de lo que el mismo desempleado hiciera para ser contratado por un empleador.

Hacia el año 2001, periodo de profunda crisis económica y de gran impacto sobre el mercado de trabajo, las políticas de empleo se focalizaron en planes asistenciales de ayuda económica, para acceder a los planes, toda persona que cumpliera con algunos requisitos establecidos podía tener acceso a una remuneración básica con escasa contraprestación de tareas. Estos planes de contención social, se enmarcaron dentro de un contexto económico, en el cual el salario tenía cada vez menos capacidad de compra, en consecuencia había una gran cantidad de personas viviendo por debajo de la línea de pobreza.

## ***El impacto sobre el trabajador***

*“Se ha señalado que la identidad social de un individuo divide su mundo de personas y lugares, y que, aunque de modo diferente, también lo hace su identidad personal. Son estos los marcos de referencia que deben aplicarse al estudiar la rutina diaria de una persona estigmatizada, en particular mientras va o viene de su lugar de trabajo, de residencia, de consumo, de recreación. La rutina es aquí un concepto clave, porque es ella la que vincula al individuo con sus diversas situaciones sociales”.*

*Irving Goffman, en Estigma, la identidad deteriorada (2008, p.118)*

## La cultura organizacional

La cultura organizacional son los modos de pensar, creer y hacer las cosas en el sistema. Los modos sociales de acción están establecidos y son aplicados por los miembros mientras pertenecen a los grupos de trabajo, en las interacciones cotidianas de los sistemas de liderazgo, comunicación etc. Los elementos propios de la cultura específica y singular del sistema se desarrollan en un marco de intercambios recíprocos con el medio social más amplio. Quien observa a una organización, los miembros tienen conductas que se encuentran socialmente adaptadas cuando se ajustan a este doble juego de condiciones culturales, que forman parte de un lugar de trabajo. La cultura varía con el tiempo, el tiempo deja huellas que manifiesta que el tiempo ha transcurrido, y dota a la organización de características propias producto del tiempo transcurrido.

La cultura es un marco de referencia compartido; son valores aceptados por el grupo de trabajo que indican cuál es el modo esperado de pensar y hacer las cosas cotidianamente y por sobre todo como reaccionar ante situaciones inesperadas. La cultura no atiende ni atiende soluciones puntuales, pero señala prioridades y preferencias globales que orientan los actos.

El sistema cultural no se estructura en forma jerárquica, y esto significa que coexisten culturas locales con distintos grados de compatibilidad; ello es posible en tanto no contradigan los rasgos básicos de identidad de la organización. Las pautas culturales se refieren al comportamiento del sistema en el nivel del conjunto social y a su vez contienen a las culturas locales o subculturas. La cultura se instala por imitación, interacción y aprendizaje permanente. Las normas administrativas y prescriptivas devienen en pautas culturales en la medida que son reconocidas y aceptadas en el grupo de trabajo.

Tomando la clasificación que hace de las categorías de sistemas culturales de acuerdo como se plantea en; Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein, en su libro “identidad de las organizaciones, invariancia y cambio”

“ a) *Fuertes o débiles*, según la intensidad con que sus contenidos son compartidos, conocidos e impulsan la conducta cotidiana de los participantes. Cuantos más fuertes sean los rasgos culturales, no sólo determinarán los modos de conducta de sus participantes internos, sino que también impondrán rituales y procedimientos a

los integrantes de otras organizaciones contextuales relacionadas, por ejemplo clientes, proveedores, contribuyentes, pacientes y otros interesados externos.

- b) *Concentradas o fragmentadas*, considerando la cantidad de unidades componentes de la organización, donde los sistemas culturales se alojan con mas fuerte raigambre. Así, por ejemplo, una cadena de supermercados podrá desarrollar una cultura fuertemente determinada por la dirección y sus servicios centralizados, en cuyo caso será concentrada; otra situación es cuando cada punto de venta dispone de una fuerte autodeterminación, que convierte al conjunto en un sistema cultural fragmentado.
- c) *Tendientes al cierre o hacia la apertura*, según la permeabilidad del sistema cultural a los cambios en el entorno, es decir, si la incorporación de ideas y tecnologías es legítima o clandestina, facilitada o entorpecida. Por ejemplo, en ciertas instituciones religiosas los contenidos dogmáticos favorecen la clausura cultural, mientras que otras iglesias presentan creencias y prédicas orientadas hacia la secularización de sus preceptos.
- d) *Autónomas o reflejas*, según que sus pautas culturales sean producto de la singularidad o, por el contrario, de la imitación de algún modelo externo. Así, hay corporaciones que intentan conscientes o inconscientemente emular a otros que son exitosos en su mercado. Las estrategias de modernización suelen asociarse a esta estrategia de cultura refleja, pensando que la copia puede realizarse haciendo abstracción de las características sociales de sus medio de origen”.

En este esquema planteado, el concepto de sistemas culturales comprende los aspectos blandos como los conocimientos y los valores como los elementos tangibles de las operaciones de la compañía.

La cultura organizacional se integra con los siguientes elementos a) el entorno que convive diariamente y se mueve dentro como organización abierta, b) los hábitos o modos de conducta y de hacer las cosas dentro del lugar de trabajo, c) la valoración social de cada función dentro de la organización, d) los roles de los grupos sociales que no son los mismo que los individuales, e) los valores, mitos y creencias compartidas en los grupos de trabajo, f) las redes de comunicación tanto formal como no formal. En la medida que la cultura se manifiesta como un órgano coherente, favorece en los integrantes una imagen compartida de la organización y es prueba palpable de la



existencia de una cultura corporativa. Son justamente esos elementos manifiestos de la cultura que un observador externo puede visualizar y corporizar el sentido de la identidad organizacional.

Aun cuando las pautas culturales internas sean compartidas, ello no significa que su aceptación es consensual, ya que esto equivaldría a otorgarle a la cultura un carácter monolítico y estable que está lejos de poseer. Por el contrario la cultura se forja y se modifica en la cotidianidad de las relaciones internas y externas de la organización. Por otro lado, la cultura nunca es totalmente aceptada ni totalmente rechazada; nunca terminan las fuerzas dominantes de instituirse y tampoco los elementos contestatarios generan el cambio radical y simultaneo de los rasgos que definen la cultura.

## **La legislación de la representación gremial en el lugar de trabajo**

En los párrafos siguientes se hará una reseña general sobre la representación gremial en el lugar de trabajo según lo establecido por las normas legales vigentes, el propósito de dicha introducción normativa, es resaltar los puntos fundamentales que deben de considerarse en cuanto a derechos, obligaciones y forma de funcionamiento de los cuerpos de delegados desde el marco legal. Como se describió en los capítulos anteriores, nuestro país tuvo tres décadas casi sin representación gremial en el lugar de trabajo, por lo menos, en líneas generales con representación gremial legítimamente representativa de los trabajadores, es importante, resaltar lo específico de las leyes en cuanto al tema en particular.

La representación sindical en el lugar de trabajo facilita la comunicación entre la dirección de la organización gremial con la base. Las normas legales (Ley de Asociaciones Sindicales) especifican puntualmente la relación de los delegados del personal en los lugares de trabajo:

*La representación del delegado:*

“los delegados del personal, las comisiones internas y organismos similares, ejercerán en los lugares de trabajo o, según el caso, en la sede de la empresa o del establecimiento al que esté afectados la siguiente representación”.

- a) de los trabajadores ante el empleador, la autoridad administrativa del trabajo cuando ésta actúe de oficio en los sitios mencionados y ante la asociación sindical;
- b) de la asociación sindical ante el empleador y el trabajador.

(Art. 40 ley 23551).

*Para ejercer las funciones el delegado requiere:*

“Estar afiliado a la asociación sindical con personería gremial y ser elegido en comicios convocadas por ésta, en el lugar de trabajo y por el voto directo y secreto de los trabajadores. Si no existiera asociación con personería gremial la función podrá ser cumplida por afiliados a una simple inscripta. Deberá contar con una antigüedad mínima de afiliación de un año. Tener como mínimo 18 años y revistan al servicio de la empresa durante todo el año aniversario anterior a la elección. No se necesita antigüedad mínima en los establecimientos de reciente instalación o de una realización de obra que tenga un comienzo y un final tampoco en los contratos de temporada.”

(Art.41 ley 23551).

*Acerca del mandato del delegado.*

“el mandato del delegado no podrá exceder los 2 años y podrá ser revocado por una asamblea de los mandantes convocada por el órgano directivo de la asociación sindical, por propia decisión o por petición del 10% del total de los representados. En el caso que lo prevean los estatutos el mandato de los delegados podrá ser revocado por determinación votada por los dos tercios (2/3) de la asamblea o del congreso de la

asociación sindical. El delegado cuestionado deberá tener la posibilidad cierta de defensa”. (Art. 42 ley 23551). El decreto reglamentario dice: si nada dice los estatutos los representantes serán designados por el termino de 2 años y ser reelectos. Las elecciones deberán realizarse con no menos de 10 días de antelación al vencimiento del mandato del delegado. Su convocatoria a elección la debe hacer el sindicato con personería gremial y esta debe publicarla para conocimiento de todos los trabajadores con no menos de 10 días de antelación al comicios. Dentro de las 48 horas de la elección la designación de los representantes se le comunicara a la parte empleadora.

*Quienes ejerzan las funciones del Art. 40. Tendrá derecho a:*

- a) Verificar la aplicación de las normas legales o convencionales, pudiendo participar (actúa solo como veedor) de las inspecciones que disponga el ministerio de trabajo.
- b) Reunirse periódicamente con el empleador o representante.
- c) Presentar los reclamos al empleador previa autorización de la asociación sindical respectiva.”(Art. 41 ley 23551).

El decreto reglamentario dice que cualquier reclamo primero debe comunicarlo al sindicato, esto está relacionado con el Art.40 y con el 31 que dice como derecho exclusivo de los sindicatos con personería gremial el de vigilar el cumplimiento de la normativa laboral y de seguridad social.

*Los empleadores están obligados.*

“Sin perjuicio de lo acordado en los convenios colectivos los empleadores están obligados a:

- a) Facilitar el lugar para el desarrollo de las tareas del delegado en la medida en que, habida cuenta de la cantidad de trabajadores ocupados y modalidad de la prestación de servicios, las características del establecimiento lo tornen necesario.

- b) Concretar las reuniones periódicas con esos delegados y asistir personalmente o haciéndose representar.
- c) Conceder a los delegados un crédito de horas mensuales pagas según el convenio colectivo aplicable.” (Art. 44 ley 23551).

*1) El número mínimo de trabajadores que representen.*

“A falta de normas en las convenciones colectivas el número mínimo de trabajadores que representen a la asociación profesional respectiva en cada establecimiento será:

De 10 a 50 trabajadores 1 representante.

De 51 a 100 trabajadores 2 representantes

De 101 en adelante 1 representante más cada 100 trabajadores que excedan de 100 a los que deberá adicionarse los establecido en el inciso anterior.

En el establecimiento que hubiere más de un turno habrá uno por turno como mínimo.

Cuando la representación sindical este compuesta por 3 o más trabajadores funcionara como cuerpo colegiado. Sus decisiones se adoptarán en la forma que determinen los estatutos”. (Art. 45 ley 23551).

*Acerca de la reglamentación.*

“la reglamentación de lo relativo a los delegados de personal debe posibilitar una adecuada tutela de los intereses y derechos de los trabajadores teniendo en cuenta la diversidad de sectores, turnos y además circunstancias de hecho que hagan a la organización de la explotación o del servicio.”(Art. 46 ley 23551).

La reglamentación debe garantizar el equilibrio de fuerza entre los trabajadores y sus organizaciones con respecto al empleador que tiene en forma espontánea el poder económico a su favor para cualquier negociación.

*Para posibilitar, facilitar y proteger sus funciones.*

“los trabajadores que por ocupar cargos electivos o representativos en asociaciones sindicales con personería gremial, en organismos que requieran representación gremial, o en cargos políticos, dejaran de prestar servicio, tendrán derecho a gozar de licencia automática sin goce de haberes y a la reserva de puesto hasta que termine el ejercicio de sus funciones, no pudiendo ser despedido por 1 año a partir de la cesión de sus mandatos, salvo que mediare justa causa de despido. El tiempo será considerado de servicio salvo para el promedio de remuneración. Los representante sindicales en la empresa no podrá ser suspendidos, modificadas sus condiciones de trabajo, ni despedido durante el tiempo que dure el ejercicio de sus mandatos y hasta un año, salvo que mediare justa causa.” (Art. 48 ley 23551).

*Acerca del despido del delegado.*

Si es despedido durante su mandato podrá pedir la reincorporación. Puede también considerarse despedido en forma indirecta si el empleador le cambia las condiciones de trabajo o si es suspendido por ser realizar sus tareas de representante gremial, tendrá derecho a la indemnización por despido y a la suma que le hubiera correspondido hasta el final de su mandato y al del año posterior del fin de su mandato que es el año de estabilidad. En caso de un trabajador no electo le corresponde la indemnización y de las remuneraciones imputables al periodo de estabilidad aun no agotado (6 meses), el importe de un año más de remuneraciones. (Art. 52 ley 23551).

Para poder despedirlo, modificar sus condiciones de trabajo o suspender (decreto Art. 52) deberá el empleador pedir la exclusión de la tutela por vía sumarísima, podrá pedir una medida cautelar de suspensión de la prestación laboral por considerar que el cuestionado en su lugar de trabajo es un peligro para la seguridad de las personas o bienes de la empresa se desempeñe o no en la empresa (consumidores, proveedores, trabajadores) ya sean peligro de bienes materiales o inmateriales o para el buen funcionamiento de la empresa ( el decreto se excede mas allá de lo dicho por la misma ley) y el juez interviniente en el plazo de 5 días debe resolver. Así también se excede el decreto cuando sostiene que el empleador podrá liberar de prestar servicio al empleado

tutelado por la garantía cumpliendo con la obligación de comunicarlo al ministerio de trabajo y mantener las demás prestaciones de la relación laboral, así como permitirle su accionar sindical. Para ello debe promover dentro de los 15 días por ante el juez competente, acción declarativa para comprobar los motivos. El decreto sostiene que el trabajador puede considerarse despedido dentro del quinto día hábil, pero puede que el empleador acate la orden judicial.

A partir de su postulación para un cargo de representación sindical el trabajador no podrá ser despedido, suspendido sin justa causa ni modificar sus condiciones de trabajo por el término de 6 meses, si no se oficializo la candidatura no rige la protección. El sindicato y el trabajador debe comunicar por escrito al empleador, igual exclusión sufrirá si el postulado obtenga un número de votos menor al 5% de los votos validos emitidos (Art. 50).

La estabilidad en el empleo no podrá ser invocada en los casos de cesación de actividades del establecimiento o de suspensión general de las tareas del mismo. En caso de suspensión o despido por falta o disminución de trabajo en el cual se aplica el régimen de antigüedad quedará excluido el trabajador amparado por la estabilidad gremial. (Art. 51)

## **La actividad de la CIR en la empresa de servicios**

En los siguiente dos apartados, se describe la formación y desarrollo de dos cuerpos de delegados y su modo de organización (CIR) que es una comisión de reclamos; por un lado, una organización gremial perteneciente a la actividad de servicios con una antigüedad dentro de su actividad de 10 años y la otra organización de la industria automotriz con una trayectoria dentro de la actividad de más de 30 años en el país.

Ambas organizaciones sindicales desde su formación y desarrollo en el lugar de trabajo muestran el cambio que se produjo con la incorporación de nuevos integrantes dentro de la organización sindical, éstas nuevas incorporaciones, nuevos militantes sindicales, eran personas jóvenes, de poca experiencia laboral, de corta trayectoria dentro de la organización sindical.

Estos nuevos integrantes tuvieron trayectorias laborales irregulares, algunas de las personas entrevistadas habían trabajado en un supermercado como repositor y otras habían trabajado como chofer en una agencia de remis, como una manera para sobrevivir a la desocupación o compensar los problemas de la subocupación padecida por un importante porcentaje de los trabajadores activos en el periodo de referencia.

Es fundamental comprender la formación de la representación gremial dentro del lugar de trabajo, a fin de entender, algunos de los comportamientos de los trabajadores dentro del establecimiento, ya que son los delegados los elegidos para representar al conjunto de los trabajadores ante los demás. Lejos está de mi intención de interpretar con cierto facilismo popular que cada uno tiene a los representantes que se merece u algo similar, sino la intención de la descripción es comprender un poco porqué coincide el tipo de representantes sindicales con el momento o contexto en particular de las relaciones laborales dentro del lugar de trabajo. Y en base a dicha descripción acercarnos a un cierto entendimiento sobre el impacto de la organización sindical sobre el trabajador y viceversa.

En la compañía de servicios analizada, hasta el año 2005 no existía la representación gremial en forma de cuerpo de delegados elegidos por la base en el lugar de trabajo; la actividad gremial la ejercía el delegado de la delegación del sindicato, es decir, con poca presencia en el lugar de trabajo. Hacia fines del mismo año, comienza un reclamo por mejoras salariales, el pedido era del 40% de incremento salarial y otras reivindicaciones relacionadas a cuestiones operativas del lugar de trabajo, entre otros reclamos menores, se encontraba una mejora en el comedor del establecimiento, una manga cubierta entre el lugar de descanso y el puesto de trabajo ya que en días invernales sufrían el frío.

El reclamo había comenzado por cuestiones salariales, sumándose pequeñas reivindicaciones de la relación diaria; estos reclamos tuvieron una expresión de grandes manifestaciones en las puertas del establecimiento, desde la entrega de volantes a los clientes que ingresaban a la compañía, cortes parciales de las calles, pegatinas y banderas/pancartas cargadas de ironía en los todos los ingresos al público.

Este tipo de movilizaciones por una mejora en los ingresos, se extendió a lo largo de 2 meses, mientras desde la parte empleadora se debatía si se otorgaba el 40% que solicitaban los trabajadores o si por el contrario se accedía al reclamo con una oferta de un 15% de aumento salarial prorrateado en 2 cuotas. Como la oferta por parte de la

empresa no era muy tentadora, el clima del reclamo fue empeorando y desgastando la paciencia de los jóvenes trabajadores.

El personal de ésta organización en promedio de edad es de 28 años, es decir, personas muy jóvenes si lo comparamos con otras organizaciones que tienen cuerpos de delegados o representación gremial en el lugar de trabajo con mayor trayectoria histórica de militancia gremial; al reclamo de aumento salarial sobre el sueldo básico, se sumó un nuevo reclamo que no estaba contemplado por la empresa, que era el sistema de propinas o caja de empleados; dicha caja de empleados era un sistema que se utilizaba en todas las empresas de la misma actividad.

Al reclamo inicial, que era en un principio de tipo salarial más los reclamos surgidos por pequeñas mejoras en las condiciones de trabajo, se le sumó con el transcurrir de los días de conflicto, otra reivindicación hasta ahora no nombrada en ninguna manifestación, el llamado a elección de la representación gremial del lugar de trabajo.

A principios del 2006, la Empresa cede al reclamo, otorgando un aumento salarial sobre el básico del 10%, que era mucho menos de lo pedido por los trabajadores, y le concede la caja de empleados como así también, el reclamo sobre el llamado a elección de su propio cuerpo de delegados.

Luego de 4 meses de conflicto el personal movilizado obtuvo la caja de propinas. Al ser un negocio regulado por organismos oficiales de control, el sistema de propinas se tuvo que implementar de manera organizada según parámetros fiscales, esto hizo de la modalidad de propinas un costo operativo bastante alto en cuanto que se dispuso de fiscales por parte de la representación gremial, por parte de los organismos oficiales como así también mayor cantidad de personal abocada a la tarea de recuento, control y registros de lo recaudado por la caja de empleados. La implementación del sistema trajo gran cantidad de disputas internas hasta que comenzó a funcionar en forma más o menos normal.

Una vez en funcionamiento la caja de empleados, los resultados económicos para los trabajadores representados por el convenio colectivo de trabajo, que eran únicamente los que recibían los beneficios que generó el sistema de propinas, representaba un incremento en sus salarios del 100%. Este incremento del ingreso por la propina que el cliente dejaba para repartirse entre todos los trabajadores sorprendió a la empresa, ya que los cálculos esperados por las propinas superó ampliamente las expectativas de la



empresa, generando un nuevo conflicto interno de equidad en las remuneraciones entre personal convenionado y personal fuera de convenio, por lo tanto, la compañía tuvo que redefinir la escala salarial de todo el personal de la Compañía, esto significó un mayor costo de la mano de obra en todos los sectores de mano de obra directa como indirecta.

Una vez establecido el sistema de propinas y elegido el cuerpo de delegados, la compañía tenía una cantidad de personas con salarios “altos” en relación al mercado de trabajo tanto de su actividad como en relación a otras actividades además de una organización gremial orgánica y lo suficientemente fuerte debido la experiencia adquirida durante los meses de conflicto, como así también al resultado positivo de haber duplicado los ingresos en solo 4 meses.

La representación gremial elegida por el voto directo de los trabajadores, estaba constituida por 8 representantes, de los cuales, la edad estaba entre los 27 años a 35 años de edad, muchos de ellos con formación política de tipo partidaria. Las trayectorias laborales de éstos, eran en general discontinuas, con experiencia laboral y mayormente con condiciones de trabajo precarias. En general, las posturas en los reclamos gremiales no dejaban margen a la negociación, si se compara, con otros cuerpos gremiales con mayor experiencia de militancia sindical, se puede decir que tenían posturas inflexibles. Estas acciones gremiales eran apoyadas por el conjunto de los trabajadores, que coincidían en cuanto a las experiencias laborales como así también, a la corta edad.

Según manifiesta un representante gremial:

“Cuando fuimos elegidos delegados, nos propusimos sacarle todo lo que hasta ahora, el sindicato se había negado a pedir, estaban arreglados con la patronal, por eso, nosotros estamos solos con nuestros compañeros, tenemos en contra a la empresa y al gremio, pero hasta ahora, la lucha que entablamos la hemos ganados gracias a la unidad de los trabajadores”.

“Ahora que lo económico está solucionado, vamos a ir por trabajar menos cantidad de horas, ya que el lugar es insalubre, al igual que el subte, vamos en

busca de la reducción de jornada. Siempre estamos buscando mejorar nuestras condiciones de trabajo. Durante mucho tiempo, tuvimos que callarnos porque si no nos despedían, ahora, eso no lo pueden hacer porque le paramos el negocio”.

(Dos fragmento de la entrevista a un Delegado de 34 años de edad, con 4 años de antigüedad en la empresa.)

En el caso que se describió, se ha podido observar en los discursos cierta lógica en común a todos los entrevistados, por un lado, se observó que los trabajadores se encontraban constantemente movilizados en procura de mejorar sus condiciones de trabajo por más mínima que sea. Otra de las característica comunes, era la unidad que se había formado después de haber participado en conjunto en la lucha salarial, por otra lado, se manifiesta constantemente un sentimiento de venganza, revancha sobre el actuar de la compañía como también del sindicato durante los años anteriores a la formación del cuerpo de delegados.

Es de destacar, que las reivindicaciones que se plantean no son en todos los casos, de gran relevancia, pero, el resultado es siempre la huelga, si bien se puede concluir que es una mala gestión de la compañía para con el personal, también se observa que la representación gremial se orienta indefectiblemente hacia ese resultado, dado el poco margen que dan a la instancia de la negociación como salida a un conflicto.

Otra de las características observadas de la conformación del personal, es que poseen un nivel de estudio importante, no solo secundario sino universitario completo y, por diversas circunstancias de la vida, se desempeñan en esas tareas, sin considerarse especializados o con un oficio, siendo que en muchos casos tienen 5 años de antigüedad realizando una tarea que es considerada dentro del mercado como con jerarquía especializada.

“¿Si te vas de acá dónde vas a trabajar? ¿De qué trabajas? De acá te vas a un supermercado con mucha suerte, mejor quedarse acá, que por lo menos ahora se gana bien.”

(Fragmento de una entrevista a un trabajador de 39 años de edad)

### **La actividad de la CIR en la empresa industrial**

La organización gremial en éste caso, a diferencia de la anterior, tiene una larga trayectoria de actividad sindical en el país, en cada una de las empresas tienen sus representantes gremiales, elegidos con el voto directo de los trabajadores. Con la sola excepción de una compañía de capitales de origen japonés que negoció el convenio colectivo de trabajo por empresa, antes de su efectiva instalación en nuestro país.

En los últimos años con el crecimiento de las organizaciones sindicales, la representación gremial se desarrollo en el lugar de trabajo como en las demás terminales.

La característica de la organización sindical que nuclea a la actividad, posee una marcada organización vertical, se manifiestan en sus acciones dentro como fuera de la compañía, las reivindicaciones en todas las terminales son las mismas, en tiempos similares y con metodologías de igual alcance.

El cuerpo de delegados del caso analizado, está formado por 45 integrantes, de los cuales 15 son denominados Comisión Interna, cada uno de ellos se especializa en algún sector al cual representa y el resto de los integrantes son delegados de base que ejercen su representación en las diferentes plantas operativas de la fábrica.

Se trata de un conjunto de 15 representantes con mayor jerarquía y poder de decisión, a su vez, un segundo grupo trata los temas diarios de las diferentes plantas productivas. Por sobre los representantes gremiales de la planta industrial se encuentra el representante gremial de la delegación norte que representa a todas las terminales ubicadas en la región; todos los representantes gremiales responden a la dirección del sindicato de manera conjunta. Este modelo de organización es el típico en cuanto a estructura formal, en particular éste gremio actúa de forma estructurada, los representantes gremiales históricamente fueron elegidos en cada lugar de trabajo por su antigüedad en la compañía y por los conocimientos del trabajo que con el tiempo han ido adquiriendo.

La crisis económica del año 2001 en Argentina significó un retroceso para ésta organización sindical, al igual que otros gremios, pero en el año 2006 se llevó a cabo las elecciones para delegados y muchos de los elegidos para ejercer las funciones de representantes han sido personas jóvenes con una antigüedad promedio de 6 años en la compañía, con un personalidad complicada en cuanto a su disciplina en el trabajo, es decir, personas que se caracterizaron por ser los más “rebeldes” cuando no eran delegados. Entendiendo por rebeldes en éstos casos, aquellos que reclamaban todo de igual manera, sea el caso de un bebedero de agua como también un reclamo salarial, una recurrente sobre el desempeño laboral de éstos trabajadores, que buscaban la manera trabajar menos, transgredir las normas, ausentarse al trabajo, etc.

El ingreso de éste nuevo perfil<sup>11</sup> de representante gremial dentro de la estructura sindical de carácter histórico en su funcionamiento, generó un cambio radical en la manera de relacionarse con la empresa, los reclamos gremiales que antes buscaban lo más posible de no afectar la producción diaria, ahora, con los nuevos integrantes, la primera medida de acción gremial, es detener la línea de producción, sin dejar margen alguno al dialogo:

Según se expresa en una entrevista:

“Existe un compromiso de la compañía de repartir dentro de la planta botella de agua fría en caso de que la temperatura supere los 30 grados, si bien existen bebederos de agua fría en cada sector, es una botella adicional para cada trabajador, como el agua que se repartió en la segunda tanda no estaban lo suficientemente “fría”, decidieron parar de trabajar por el calor, hasta que consiguiéramos agua más fría, por lo que toda la línea se paró durante 10 minutos y el agua más fría nunca se tuvo porque simplemente era imposible tener agua más fría. Por más que se le explicó algo tan sencillito, se pensaron que no habíamos hecho todo lo posible para enfriar el agua, después de unos minutos se dieron cuenta que no tenía sentido”.

---

<sup>11</sup> El nuevo perfil se utiliza para diferenciarlo a aquel trabajador de años atrás que se caracterizaba por una disciplina laboral bastante rígida, que lo diferencia a éste “nuevo” trabajador que realiza un trabajo como puede realizar cualquier otro, sin oficio en particular, tiende a no respetar las normas en general, posee poca contracción al trabajo etc.

(Extracto de la entrevista con Relaciones Laborales)

La semana pasada, tuve un ausentismo del 15% casi todos los días, y el viernes tuve el 20%, así no se puede trabajar, si tengo asignado el 5% de ausentismo por ingeniería industrial, con un 20% no puedo arrancar la línea, y claro, los pibes nuevos que entraron hace 2 años se enferman siempre los viernes, piden medico por teléfono y el lunes aparecen con un certificado médico y les tenés que pagar el día. No tienen problema, no cuidan el trabajo, no les importa nada. Hace unos 10 años, esto era completamente diferente, nadie faltaba, y si tenías muchas ausencias, te echaban y listo.

(Fragmento de la entrevista a un Supervisor de producción)

Este tipo de medidas de acción directa, con la nueva representación gremial fueron moneda corriente en la vida diaria de la planta, la “solución” al paro por el agua se dio la explicación, por demás lógica, de que 3000 botellas de agua no se pueden enfriar en 4 horas, que es el tiempo que tuvieron la botellas en el freezer para la segunda tanda de agua que se repartió, que por otro lado, no hay obligación convencional de repartir agua en los puestos, sino de usos y costumbres.

La estructura gremial de la comisión interna estaba formada por personas que si bien responde a su organización gremial, no siempre han tenido la coherencia que si tenía la representación gremial de otros años, los representantes gremiales anteriores se han caracterizado por no afectar la producción, no defender a quienes no respetaban las normas internas de la empresa, como tampoco defender, aquellos que buscaban trabajar lo menos posible en las 8 horas de trabajo.

La nueva representación con los nuevos integrantes, tenía otros valores, tal vez mas propios con la historia de vida laboral de cada integrante y sumado a que los trabajadores que representaban eran personas jóvenes, con historias de vida laboral propia de los últimos años, que no se caracterizaron justamente por la disciplina laboral,

de tener que ir a trabajar todos los días, respetar un horario, hacer una cantidad de producción diaria.

El contexto para la representación gremial había también cambiado sustancialmente, en comparación con aquellos trabajadores de años de antigüedad, con una marcada disciplina fabril; éstos nuevos trabajadores que debían representar, tenían un concepto del trabajo completamente distinto, un menor compromiso, una menor responsabilidad por el empleo, éstos jóvenes ingresaron en una época de crecimiento del empleo, de la industria en particular, y se expresa en su conducta una incoherencia con la realidad que se había vivido en los últimos años de desocupación y subocupación masiva.

“Yo ingresé a la compañía cuando estábamos en Monte Chingolo, hace 25 años, en aquel momento si te veía el capataz de la planta sentado, tomando mate, te despedían seguro, ahora, viene el gerente y los pibes siguen tomando mate como si nada; no respetan nada, no les importa nada, solo trabajar lo menos posible y ganar lo más posible.... Yo no puedo creer que la empresa no haga nada.... Claro si, el gremio siempre los defiende. Antes te mandabas la mitad de lo que hacen ahora y el gremio no te defendía...”

“Cuando era operario, ni se me ocurría hablarle a un superior, ahora los pibes te gritan, te desafían y nosotros los supervisores casi no podemos hacer nada, si no hace nada la dirección menos vamos a hacer nosotros...”

“...Se han perdidos los códigos de antes, los valores propios que teníamos los trabajadores de fabrica, nosotros jamás faltábamos los lunes, porqué?... Porque el jefe iba a pensar que nos hacíamos un finde largo, y te echaban como a perros, por hacerte el vivo. Ahora los pibes piden medico los viernes o lunes y listo, nadie les dice nada, y si le decís es lo mismo que nada...” es más capaza que te echan a vos porque el sindicato los defiende...”

(Fragmentos de una entrevista a un supervisor de la línea de producción, ingresado como operario hace 20 años)

“Cuando entramos a ésta empresa hace unos 7 años, era un lugar mágico y claro no había trabajo en ningún lado, era como cuando un chico de 17 años entra a un MC Donalds, está contento porque no pueden conseguir empleo, en ése momento me pasaba lo mismo, con 40 años era una persona de edad avanzada para el mercado; yo estaba feliz, y otros más jóvenes también porque para todos era difícil, ahora, que hay más empleo lo jóvenes que entran son más exigentes, no los conformas con nada...”

(Fragmentos de una entrevista a un operario de producción de 47 años)

## **La trayectoria laboral**

*“La posesión de un pasado extraño es una especie de incongruencia; para el poseedor, vivir hasta el fin de sus días junto a personas que ignoran su pasado y que carecen en ese sentido de toda información directa es una incongruencia de índole muy distinta: la primera se vincula con nuestras propias reglas relativas a la identidad social, la segunda, con las que se refieren a la identidad personal...”*

*“Es evidente que para construir la identificación personal de un individuo recurrimos a aspectos de su identidad social – y a todas aquellas cosas que se relacionan con él”*

*Erving Goffman, Estigma, la identidad deteriorada (2008, p.87-88)*

## **El crecimiento descendente**

Entre 1976 y 1983, la junta militar, especialmente bajo la conducción del ministro de economía Martínez de Hoz, dio paso a la desregulación de los mercados financieros, de divisas y del mercado laboral. El gobierno militar no dejó de intervenir y regular la economía, aumentó el gasto y realizó actividades de promoción industrial, que actualmente sobreviven en las provincias de San Luis por sobre todo, y en algunas zonas de la provincia de la Rioja, en la cual se pueden observar grandes galpones de fabricas en la que tienen ventajas fiscales desde aquella época, en general; las ventajas económicas son descuentos en el impuesto de IVA de compra para los insumos de fabricación.

Los primeros años del gobierno de Alfonsín (1983-1986) se centraron en estabilizar la economía, negociar los términos de ajuste del FMI y restaurar la democracia; el resto del tiempo se perdió en el descontrol hasta la crisis de 1986 con una inflación del 3000%, déficit fiscal hasta la llegada del Gobierno justicialista de Carlos Menem en 1989, donde comienza fuertemente el proyecto económico neoliberal, de privatizaciones de los servicios públicos y el desmantelamiento de los monopolios estatales. Durante la década, hubo ganadores y perdedores, uno de los más afectados fueron los obreros industriales, ya que, era una época con preponderancia de los servicios (Bancos, Comercio etc.); no se negociaban salarios, el convenio colectivo de trabajo no se discutía, el sindicato empobrecido por la desregulación de las obras sociales, no hacía más que retroceder ante el avance del libre mercado, la competencia de industriales externos con ventajas impositivas hacia difícil la competencia local.

En éste contexto, el trabajador se encontraba con un mercado de trabajo muy deteriorado, en el que debía trabajar en condiciones de contratación deficiente, con una desocupación y subocupación del 40%, no había trabajo disponible para realizar ninguna elección laboral; uno de los comentarios de la década era que el arquitecto manejaba un taxi porque le era más redituable, si bien es un dicho de la época, denota una tendencia que afectó a gran cantidad de personas que comenzaban a incursionar en el mercado laboral y otros que veían como sus carreras profesionales iban en franca caída sin perspectivas de futuro. Esta situación de incertidumbre laboral, ha repercutido de manera significativa sobre la subjetividad del trabajador, el mismo que hoy tiene



alrededor de 40 años de edad, que transcurrió la mayor parte de su plenitud laboral de trabajos precarios en trabajos precarios; hoy con cierta reactivación del empleo industrial, la persona se encuentra ya en su último cuarto de plenitud laboral, por lo que esperar un compromiso del individuo con el trabajo, es si se quiere, un “gesto poco común”, de ahí la dificultad de la gestión de los RRHH en las organizaciones empresariales como así también en las organizaciones gremiales, que deben lidiar con ésta “cultura laboral” atravesada por más de 15 años de continuas crisis. Esta situación se genera de igual manera en aquellos que, siendo un poco más jóvenes, ha tenido un crecimiento en su entorno familiar, cargado de preocupaciones de índole laboral, nada menos que, de subsistencia diaria.

## **La identificación del trabajador**

*“El sujeto proyecta vínculos y objetos y actúa lo proyectado. Por eso, solo la interacción dialéctica del sujeto con el contexto permitirá una rectificación, una experiencia discriminatoria y por ende correctora de su lectura de la realidad”.*

*(Enrique Pichon – Rivière, 2003, p. 178)*

Para comprender los comportamientos de un trabajador en su lugar de trabajo, debemos abarcarlo en su totalidad, comprendiendo algunas características que la componen, como ser los niveles de satisfacción o insatisfacción en su trabajo, el compromiso con la organización a la cual pertenece, el bienestar percibido. Estas se plasman en los comportamientos, las actitudes, los valores y las reacciones de los individuos en su lugar de trabajo.

Siguiendo los conceptos de Irving Hoffman:

“Por muy canalla que sea un hombre, por muy falsa, clandestina, disociada y gobernada por pasiones, caprichos y contramarchas que sea su existencia, los

hechos verdaderos de su actividad no pueden ser contradictorios ni inconexos entre sí “....

“Se entiende que todo lo que un individuo ha hecho y puede, en realidad, hacer es incluíble dentro de su biografía... aún cuando tengamos que contratar a un especialista en biografías, a un detective privado para completar los hechos que ignoramos o conectar los que nos resultan novedosos”.

(Irving Hoffman, 2008, p. 85-86)

Cuando hablamos de satisfacción subjetiva del trabajador, nos referimos al interrogante más inmediato y real que se vive en los hogares: ¿qué tan suficiente es el ingreso monetario producto de su trabajo para satisfacer las necesidades de la familia?; independientemente que el salario acordado sea elevado en relación al mercado de trabajo; puede ocurrir, y a menudo sucede que el trabajador se “siente” mal remunerado porque no le alcanza para satisfacer sus necesidades.

Existen también variables que deben considerarse en todo grupo humano, más aun si nos referimos a un grupo en particular de una organización dada; por un lado debemos considerar dentro de toda nuestra interpretación de los fenómenos, lo que el autor Alejandro Covarrubias denomina:

“Variables extrínsecas e intrínsecas. Las variables extrínsecas refieren la satisfacción del trabajador a aspectos instrumentales de la relación laboral, tales como los ingresos y prestaciones que percibe, el clima laboral, las oportunidades de promoción, las cargas de trabajo, etc. Las variables intrínsecas corresponden a los aspectos valorativos del contenido y la relación de trabajo, tales como la variabilidad y autonomía de tareas, la participación en la toma de decisiones, el significado atribuido al trabajo, etcétera.”

(Alejandro Covarrubias, 2009, p.33)

Por un lado es importante considerar dentro de todo el análisis, el compromiso del trabajador con la organización en la que se desempeña y, no menos importante es analizar el compromiso sindical que tiene el trabajador, éste valora la intensidad de las identidades colectivas, la pertenencia a una organización sindical, la percepción de si se defiende adecuadamente sus intereses, como también, si se ha construido o no un ambiente comunitario o de cooperación entre compañeros.

Dadas las edades de los actores en la actualidad del mercado de trabajo en nuestro país, algunos aspectos que eran relevante en el sentimiento de la organización gremial de hace 30 años atrás, hoy, no están presentes en la organización y se expresan en las acciones de los actores gremiales que en algunos casos tienen 35 años de edad; y la escala de prioridades<sup>12</sup> a cambiado de manera sustancial si lo comparamos con las acciones gremiales de otros tiempos en el que había un relativo desarrollo sindical.

Es de considerar las mutaciones que se originaron en la subjetividad del trabajador, no solo desde su organización familiar y social, sino desde lo puramente individual en cuanto a proyectos de vida, que en ocasiones se relacionan con un empleo: la permanente desterritorialización, la constante descalificación, la contradicción en la organización del trabajo, el permanente movimiento entre los trabajos, hace que las relaciones laborales sean percibidas como transitorias para el trabajador.

## **La desconfianza en la relación laboral**

*“... tras los signos de una conducta, “anormal”, “desviada”, “enferma”, subyace una situación de conflicto de la que la enfermedad emerge como intento fallido de resolución”.*

*(Enrique Pichon – Rivière, 2003, p. 173)*

La incertidumbre es una característica del sistema económico imperante en la actualidad; está referida a que nada le garantiza a priori al que invierte el capital que existe o que existirá una clientela solvente suficiente para comprar el producto fabricado

---

<sup>12</sup> Algo que se han mantenido en los representantes sindicales que se analizaron en las dos empresas, es la no defensa de aquellos trabajadores que se los ha encontrado robando. Es casi lo único por lo cual no prestan su defensa al trabajador involucrado.

o que un competidor no captará a los compradores potenciales. Esta incertidumbre histórica del mercado se ha agudizado en los últimos años con el crecimiento de la competencia.

La incertidumbre del trabajo se refiere a que el acto de compraventa de una capacidad de trabajo no garantiza en sí misma las condiciones de su empleo ni la cantidad y calidad de los bienes y servicios que pueda producir, ni el plazo requerido para ello. La confianza puede ser un reductor práctico de estas incertidumbres, en la medida en que genera confianza en los consumidores en relación a un producto y en los trabajadores en relación a su participación en los procesos productivos de las empresas.

El taylorismo, como sistema de organización del trabajo, ha considerado a la relación laboral con el obrero en base a la desconfianza, el sistema considera al obrero como perezoso casi en sentido natural, sistemáticamente holgazán, predispuesto para el engaño y la simulación para no trabajar.

Los principios organizacionales del Taylorismo<sup>13</sup>, fundados sobre la sustracción del saber a los obreros, se mostraron adecuados a un contexto de mercados estables y de productos estandarizados pero son ineficientes cuando la economía deviene volátil y se funda sobre la diversidad de productos. Las consecuencias de este sistema de confianza limitada son conocidas: baja calidad de los productos, ausentismo, baja productividad, sabotajes, poco respeto de los procedimientos productivos, etc.

En el modelo Taylorista la confianza es de baja densidad, la organización está fundada sobre la presunción de que los agentes son pasivos, dependientes, subordinados y manifiestan poco interés en el trabajo.

La autoridad y la prioridad que se le da a las reglas de funcionamiento marcan la institucionalización de relaciones sociales de baja densidad. De todas maneras, la confianza no deja de estar presente en las organizaciones Tayloristas aunque la misma se expresa en su mínima expresión.

La organización informal, considerada como una forma de regulación autónoma, situada en los intersticios de la organización formal, autoriza lazos sociales fuertes entre los agentes de un mismo grupo de trabajo, de una misma comunidad de oficio. En el caso

---

<sup>13</sup> El modelo de Taylor Frederick W. (1912) se basa en general en la división sistemática de las tareas, la organización racional de las tareas en sus secuencias y procesos, en la toma de tiempos de las tareas que realiza el obrero, la eliminación de los tiempos muertos de las operaciones, la eliminación de toda improvisación en la industria y con un sistema de incentivo de tipo económico exclusivamente.

de la organización informal la confianza está presente al interior de estos grupos de manera arraigada, capaces de compartir las mismas representaciones del trabajo, en oposición o en contradicción con los gestores o representantes de la empresa. También está presente en los lazos tejidos fuera de los lugares de trabajo y en ocasiones es uno de los lazos que se afianzan más fuertemente.

En el caso de la empresa industrial analizada, los lazos de confianza se establecen como política de recursos humanos, siempre dirigido a un grupo de categorías profesionales, es decir sobre aquellos que están fuera del convenio colectivo; sobre el personal amparado por el convenio colectivo de trabajo, los lazos de confianza son dirigidos por la representación gremial y cuidadosamente custodiado de toda intromisión de los representantes de la compañía, llámese supervisores de la producción.

“Yo ingrese a la empresa hace 19 años, tenía 25 años solamente cuando entré, y había trabajado desde los 18 en todo tipo de talleres, siempre en negro, y cuando ingresé te daban un sueldo todo en blanco, comedor en planta, ropa de trabajo, de todo. Desde que entré a hoy me compré la casa, tengo un auto, los chicos van a una buena escuela, lo cierto es que es una buena empresa. Pero ahora, los que entraron no se dan cuenta, no valoran nada los pibes de ahora.... No sé, si tuvieron otros trabajos tan buenos o porque no se dan cuenta, los pibes ahora, llegan tarde, no vienen, siempre están enfermos, le duele siempre algo...pero, como nadie los hecha, no se preocupan, total los defienden el sindicato...pero no se dan cuenta que a la larga todo termina...”

(Fragmento de una entrevista a un operario de producción de línea, 44 años de edad con 19 años de antigüedad en la empresa)

“Yo vivía en la zona sur de Buenos Aires, en Ezpeleta, y me acuerdo que tenía 18 años, recién había terminado el Bachiller, por lo que buscaba trabajo de administrativo, estuve un año haciendo colas en los avisos, gastando planta en colectivo y no conseguí nada, los avisos decían con 25 años de edad, 5 años de experiencia... nadie tenía esos requisitos, pero seguro que lo hacían para que nadie se presente aunque nos presentábamos cientos por cada aviso. Después de

un año, conseguí trabajo por un familiar, porque por el diario todavía estaría buscando...”

(Fragmento de una entrevista a un empleado de la empresa de servicios,  
de 35 años de edad con 7 años de antigüedad)

## **Requerimientos de las empresas después de la convertibilidad**

*“La fabrica explícitamente se asemeja al convento, a la fortaleza, a una ciudad cerrada; el guardián no abrirá la puertas hasta la entrada de los obreros, y luego que la campana que anuncia la reanudación de los trabajos haya sonado, un cuarto de hora después nadie tendrá derecho a entrar; al final de la jornada, los jefes de taller tienen la obligación de entregar las llaves al portero de la manufactura que abre entonces las puertas. Se trata, a medida que se concentran las fuerzas de producción, de obtener de ellas el máximo de ventajas y de neutralizar los inconvenientes (robos, interrupciones del trabajo, agitaciones y cábalas); de proteger los materiales y herramientas y de dominar las fuerzas de trabajo”*

(Michel Foucault, 2008, p.165)

*“hasta qué punto demuestran los profesionales de recursos humanos competencia en contribución estratégica, entrega de recursos humanos, conocimiento del negocio, credibilidad personal y tecnología de recursos humanos”*

(David Ulrich y Wayne Brockbank, 2006, p.277)

## **Competencias requeridas en el nuevo contexto**

La Argentina sufrió una larga etapa de destrucción del empleo, en especial, el empleo industrial; se inició con el golpe militar de 1976 y que duraría hasta la caída del régimen de convertibilidad. Durante ese período la expulsión de empleo en la industria se dio en forma continua, con un primer ajuste muy significativo (una reducción a una tasa anual de casi el 7% en un contexto de contracción de la actividad durante el gobierno militar), y con aceleraciones dramáticas durante los epicentros de las crisis económicas (los episodios hiperinflacionarios entre 1989-1990 y el derrumbe económico del año 2001). Pero, como se observa en el cuadro, el empleo en la industria cayó inclusive en períodos donde la actividad presentó tasas que, si bien moderadas, fueron positivas. Esta dinámica de crecimiento con contracción del empleo fue muy visible en la etapa de la década del 90, durante el periodo que va de 1991-1997 (años expansivos con excepción de 1995) la producción industrial creció a una tasa anual media del 4,5 por ciento, mientras el empleo manufacturero se redujo a una tasa del 2,6 por ciento.

A partir del año 2003, la industria no sólo crece a tasas mayores que el PIB en su conjunto, sino que lo hace generando empleo. Después del colapso de 2001, la ocupación fabril crece a tasas interanuales de entre el 6% y el 10% en una primera etapa (2003-2005) para luego estabilizarse a tasas del orden del 5%. En promedio, el empleo industrial creció a una tasa interanual del 5,8 por ciento entre 2003 y el primer semestre de 2008. De acuerdo con el Observatorio de Empleo del Ministerio de Trabajo en el año 2008 la industria existen 1,2 millón de trabajadores formalizados, un aumento del 55 por ciento respecto del piso al que se había llegado en 2002.

El crecimiento manufacturero no se ha visto limitada exclusivamente a ciertas ramas consideradas como tradicionales del entramado industrial local (alimentos y bebidas, automotriz, minerales no metálicos, industrias metálicas básicas) sino que entre los sectores más dinámicos en la evolución de la producción y el empleo aparecen también algunas ramas de trabajo intensivas, como las confecciones textiles y la producción de muebles, y también parte del entramado metalmecánico intensivo en ingeniería, como la fabricación de maquinaria y equipo, los instrumentos médicos y de precisión y los

productos elaborados de metal, sectores, todos ellos, particularmente castigados durante el modelo económico de los años '90.

<b>EVOLUCION HISTORICA</b>			
<b>Empleo y producción industrial en las últimas tres décadas</b>			
	Años	Tasa anual media de crecimiento del empleo	Tasa anual media de crecimiento de la producción
Rodrigazo y gobierno militar	1975-1982	-6,8%	-2,1%
Alfonsinismo	1983-1988	-0,9%	1,2%
Episodios hiperinflacionarios	1989-1990	-12,9%	-9,6%
Convertibilidad	1991-2001	-4,2%	0,9%
Derrumbe de la Convertibilidad	2002	-9,1%	-9,7%
Post-Convertibilidad	2003-2008	5,8%	11,2%

*Fuente: elaboración propia en base a Indec (Encuesta Industrial Mensual - EIM)*

Como indica el cuadro, el esquema productivo formulado en los últimos años generó un crecimiento de la producción industrial y una mayor cantidad de puestos de trabajo.

Este crecimiento de la producción industrial ha generado mayor necesidad de mano de obra, tanto mano de obra calificada como no calificada. Según el tipo de actividad de cada industria, el reclutamiento de la mano de obra necesaria para la industria, ha sido dificultosa dado que en el mercado de trabajo no había mano de obra especializada, y, las pocas disponibles se cotizaba a un costo importante para las pequeñas industrias que comenzaban a abrir sus puertas luego de más de 20 años.

La expansión del empleo no solo generó dificultades para el reclutamiento por parte de las empresas sino también para los trabajadores en su conjunto; por ejemplo en la industria textil, en retroceso por más de 30 años (una generación completa) se hacía muy difícil reclutar un mecánico textil en el mercado de trabajo, se entabló un fuerte disputa entre empresas por aquellos trabajadores especializados, que tentados por la alta demanda y mejoras en la remuneración, se cambiaban de empleo según el mejor postor. Dentro de un mismo establecimiento, había entre los trabajadores una fuerte diferencia salarial en tareas similares, cabe recordar, que en los inicios del 2003, había muchos talleres que aún no estaban encuadrados dentro de las normas convencionales y se



abonaban gran parte del salario en negro. Por sobre todo, cuanto más chico era el establecimiento, mayor remuneración abonaba, pero con un 50% de pagos en negro, en general relacionado a la cantidad producida.

Los trabajadores que ingresaban a las fábricas, luego de un largo periodo de inactividad dentro de un establecimiento industrial, se encontraban con una disciplina que hasta ahora no estaban acostumbrados: llegar a horario, marcar la tarjeta de ingreso, adaptarse a los requerimientos de la línea de producción, al encierro de las paredes, a los tiempos de la organización del trabajo, es decir a todo un sistema de organización del trabajo cuidadosamente pensado para optimizar la productividad.

Siguiendo el concepto expresado en su libro “Vigilar y Castigar” de Michel Foucault:

“El objeto del control: no los elementos, o ya no los elementos significantes de la conducta o el lenguaje del cuerpo, sino la economía, la eficacia de los movimientos, su organización interna; la coacción sobre las fuerzas más que sobre los signos; la única ceremonia que importa realmente es la del ejercicio. Por último, la modalidad: implica una coerción ininterrumpida, constante, que vela por los procesos de la actividad más que por su resultado y se ejerce según una codificación que retícula con la mayor aproximación el tiempo, el espacioso de las operaciones del cuerpo, que garantizan la sujeción constante de sus fuerzas y les imponen una relación de docilidad-utilidad es a lo que se puede llamar disciplinas”.

(Michel Foucault, 2008, p.159)

Por un lado, tenemos la adaptación disciplinaria que se le exige al trabajador, un cambio radical que impacta sobre la manera que tiene de concebir el trabajo, y por otro lado, los requerimientos de las empresas en cuanto conocimientos, habilidades y destrezas propias de cada organización; denominadas en la actualidad con el nombre de competencias para desempeñarse exitosamente en una organización.

Las competencias establecidas de las organizaciones empresarias con su nuevo modo de gestión de los recursos humanos, exige al trabajador, entendiendo por trabajador, no solo el personal de los estratos menores de la jerarquía sino también al personal más

altos de la estructura, tener competencias como el trabajo en equipo, la orientación a resultados, orientación al cliente, innovación, flexibilidad; todas ellas siguiendo el concepto sobre competencias de la autora Claude Levy-Leboyer:

“el concepto de competencia ha puesto el acento en la idea de que la experiencia profesional es el único medio de adquirir competencias no reconocidas por títulos”.

(Claude Levy-Leboyer, 1997, p. 26)

Difícilmente un trabajador con largos periodos de desocupación, subocupación o de trabajos no propios de su oficio puedan desarrollar las competencias requeridas por la organización; incluso, las destrezas que en algún momento tuvo, las ha desaprendido en su largo periodo de desocupación o de estar realizando trabajo que nada tenían que ver con su profesión u oficio.

Por lo tanto, no solo la adaptación se dificulta para el trabajador que ingresa nuevamente a una fábrica sino también, para la empresa de gestionar ésta mano de obra por demás heterogénea.

Un fragmento de una entrevista, nos muestra un poco el desconocimiento de parte de los actores de cómo hacer, qué hacer:

“en la empresa, vos podes ver carteles en todas las entradas que dicen que el trabajador debe hacer bien su trabajo, debe ser parte de la empresa para que todos ganemos, dicen por el infotrans que el ausentismo es alto, que todos debemos colaborar. Se cansan de decir lo mal que hacemos, lo que está mal... en muchas cosas tienen razón, pero poniendo cartelitos no lo van a arreglar. Acá hay un montón de compañeros que faltan, que vienen a trabajar cuando quieren, que si le dicen que a partir de hoy deben hacer otra tarea, nos vienen a buscar para que lo defendamos... porque ellos no quieren que le cambien las tareas porque están cómodos... y yo que le puedo decir?... que te pagan para laburar en las 8 horas, no te están diciendo que ahora vas a levantar un pared!! Ya es cualquier cosa pero de todos lados.. de la empresa que no sabe qué hacer... del

trabajador que no sabe que le pagan para trabajar, y de nosotros que no sabemos qué hacer...”

(Fragmento de una entrevista a un delegado sindical de la empresa industrial, de 15 años de antigüedad en la empresa)

## **La empresa que sobrevive**

Las organizaciones poseen una identidad definida y su transformación implica la aparición de una nueva organización. Constituye definición de dicha identidad la enumeración de todo aquello que permita distinguir a la organización como singular y diferente de las demás, todo aquello que si desaparece afecta decisivamente a la organización. Toda perturbación sobre la organización implica la transformación del sistema.

La identidad de una empresa se materializa a través de una estructura, que es la forma concreta que asume una organización en un aquí y ahora concretos. Se define por los recursos que dispone y el uso que de ellos hace, por los vínculos entre sus integrantes y con el entorno que los rodea, por los propósitos que orientan cada una de las acciones y programas que se implementan. Si bien, se plantea una amplitud en el término de estructura de una organización, no todo es parte de la estructura de una empresa, para que sea debe contener el requisito que sea abordado desde lo relacional, es decir que su manifestación concreta no es un hecho aislado sino relacionado a otro, su explicación es en base a una trama relacional. Por otro lado, ese suceso para ser considerado parte de una estructura debe inscribirse en un marco de cohesión entre los componentes. En definitiva identidad y estructura son conceptos que hay que abordarlos como complementarios y descriptivos porque no pueden entenderse el uno sin el otro. Cabe destacarse que la noción de invariancia adscripta a la identidad no es absoluta, sino que alude a una permanencia por espacios de tiempo prolongado de ciertas características propias que la diferencian a la organización y la hace reconocible como la organización.

Una de las ideas más difundidas de fines de los años 80 y principios de los años 90 ha sido la necesidad de formular un nuevo tipo de organización indispensable para la era de

la informática; con un tipo de gestión diametralmente opuesta a la que se venía hasta ese momento, en éste intento de reformular organizaciones competitivas para los tiempos que se avecinan es cuando se pone de moda conceptos como: círculos de calidad, autonomía del trabajador, valor agregado, auto-disciplina, auto-desarrollo etc.

Siguiendo el concepto de “La organización requerida” de Elliot Jaques:

“ por debajo de todas las propuestas mencionadas de nuevos tipos de organización está el intenso anhelo de contar en nuestro sistema de empleo con algo mejor de lo que hemos tenido hasta ahora para: suprimir las limitaciones a la iniciativa personal, los trámites burocráticos, la conducción débil o autocrática, la líneas pocas claras de autoridad y de responsabilidad, todo lo cual parece ir ocupando el primer plano a medida que crecemos” ... “Sin embargo, sostengo que el mundo no necesita ningún nuevo tipo de organización que reemplace a la JRG...” “Y que jamás lo hemos comprendido o utilizado como corresponde”... “la organización requerida es lo requerido por la naturaleza de las cosas”.

(Elliot Jaques, 2004, p. 41)

El autor, llama la atención en cuanto a algunos conceptos que deben tenerse en cuenta en toda organización; por sobre todo si la aspiración es lograr una organización duradera y competitiva; dice que debe tenerse en cuenta un conjunto de conceptos y principios relacionados en primer lugar con la naturaleza del ser humano en el trabajo:

- La naturaleza del trabajo humano, la toma de decisiones y la resolución de problemas.
- La naturaleza de la capacidad humana para el trabajo, incluida la del manejo de la complejidad.
- La correspondencia entre la complejidad de los niveles de información, los niveles de organización y los niveles de funcionamiento mental.
- La índole del desarrollo y maduración de las potencialidades de cada individuo.

- Los principios de reconocimiento justo y de remuneración diferencial.
- La naturaleza del liderazgo.

En segundo lugar, el autor sostiene la necesidad de considerar específicamente los principios rectores que determinen qué funciones corresponde alinear para cada nivel organizativo de la estructura.

En tercer lugar, la determinación de los roles de los distintos niveles de la organización, incluidas cada una de las tareas y sus correspondientes autoridades.

En cuarto lugar, el autor determina la necesidad de diferenciar en cada nivel de trabajo una remuneración diferenciada.

En quinto lugar, define una cantidad de prácticas de liderazgo gerencial que se hacen indispensable para el éxito en la gestión de toda organización; a saber: el trabajo en equipo, definición de objetivos de calidad, planificación desarrollo de talentos.

En especial en la empresa de servicios que se toma para su análisis éste trabajo, se han observado que es de capitales Españoles, en el cual tiene una gestión de los Recursos Humanos con un grado de desarrollo considerado avanzado en nuestro país, se constata a través de las diversas entrevistas, no solo por parte de los trabajadores, sino también con el responsable del personal, que hubieron políticas o decisiones propias de una gestión de los Recursos Humanos que no ha considerado en toda su amplitud y complejidad, la relación laboral existente en un entorno particular del negocio como así también, en particular, la gestión de selección del personal había sido dirigido en un contexto determinado, bajo unas condiciones propias que luego de 3 años, el contexto había cambiado radicalmente, y las personas que se habían incorporado a la organización no poseían determinadas competencias claves para el éxito del negocio, más aún habían carecido completamente del compromiso mínimo exigido en cualquier empleo bajo relación de dependencia.

“Cuando ingresé a la empresa, era un trabajo más, lo bueno a diferencia del resto que había era que acá tenías comedor gratis, eso sí que no era común del resto de los trabajos que había tenido y a los que por mi formación podía aspirar, lo cierto es que cuando ingresé ganaba bien”... “después como todo el sueldo no alcanza,

y empezaron los problemas, acá trabajamos los fin de semanas, tanto de tarde como de noche, y eso vale más como también no es que la empresa no gana, cada día hay más clientes, factura cada vez más...”

(Fragmento de la entrevista a una empleada, de 35 años con 5 años de antigüedad en la empresa)

## **La planificación de los Recursos Humanos**

*“A medida que el aparato de producción se va haciendo más importante y más complejo, a medida que aumentan el número de los obreros y la división del trabajo, las tareas de control se hacen más necesarias y más difíciles. Vigilar pasa a ser entonces una función definida, pero que debe formar parte integrante del proceso de producción; debe acompañarlo en toda su duración. Se hace indispensable un personal especializado, constantemente presente y distinto de los obreros”*

(Michel Foucault, *“Vigilar y Castigar”*, 2008, p.204)

*“Hasta qué punto nuestra estrategia de Recursos Humanos convierte los objetivos del negocio en prioridades de Recursos Humanos?”*

(Dave Ulrich y Wayne Brockbank, *“La propuesta de valor”*, 2006, p.193)

En la medida en que el contexto de las organizaciones empresarias se hace cada vez más competitivo, es donde el papel jugado por la gestión de Recursos Humanos se considera particularmente crucial en la elaboración, formulación y aplicación de la estrategia empresarial.

El éxito (o el fracaso resultante de decisiones que comprometen el futuro de la empresa) se apoya en gran medida en la capacidad de la organización para movilizar los recursos adecuados, sean éstos de capital o humanos.

Las elecciones estratégicas no deben, estar condicionadas únicamente por los razonamientos técnicos, financieros y económicos. La empresa es ante todo un equipo de hombres y mujeres cuyos talentos, motivaciones y expectativas constituyen la lógica de los Recursos Humanos en lo que debe fundamentarse la estrategia de la empresa. Es prioridad principal de la mayoría de los altos directivos, la correcta identificación, desarrollo, promoción y retribución del personal bajo su cargo. Si en las tareas correctas se colocan las personas apropiadas y se les respalda con una retribución justa se avanza hacia resultados positivos. El problema de administrar los recursos humanos de manera estratégica, vale decir, de una manera que permite a las empresas establecer y mantener una ventaja a largo plazo sobre sus competidores es un tema crucial a la hora de desarrollar la organización una vez pasada una crisis económica, tal cual, ha sucedido en nuestro país después del año 2002, momento en el cual el mercado de trabajo comenzó a dar sus primeras señales de crecimiento, y con ello, todos los actores del mercado laboral comenzaron a desarrollarse rápidamente.

La planificación estratégica es el proceso de seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar los objetivos específicos, establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, la planificación estratégica es el proceso formulado de planificación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales.

La planificación estratégica de recursos humanos, así como la planificación estratégica corporativa, requieren la exploración del entorno. Los resultados de la exploración del entorno pueden indicar en qué medidas las formulaciones estratégicas de recursos humanos estarán basadas en planes, proyectos, o en la población, concretamente:

La planificación de recursos humanos basada en un proyecto, es la respuesta a cambios repentinos en el entorno o a necesidades urgentes multifuncionales que requieren una atención sistemática e ininterrumpida de los recursos humanos.

Los administradores no pueden verificar los logros de sus subordinados si no tienen metas planificadas en las que se pueda efectuar la medición, puesto que el plan contiene qué hacer, cuándo y quién debe hacerlo. Si algunos de estos factores no se cumple, es que el trabajo no marcha bien y hay que ver quién es el encargado de ejecutarlo. El problema fundamental que a menudo presentan los sistemas de planeamiento y desarrollo de los recursos humanos existente es que son fragmentados, incompletos y a menudo están contruidos sobre premisas defectuosas en cuanto al crecimiento humano y organizacional. Durante la década del 90, asistimos a la implementación de planes de gestión de los Recursos Humanos en compañías de primera línea, que una vez pasada la crisis económica y comenzado el plan económico de convertibilidad, éstos planes de gestión se alejaron de la realidad del contexto, de la subjetividad del trabajador en un contexto bastante diferente al periodo anterior; durante los años 90 había graves problemas en el mercado de trabajo, después de la década, hacia inicios del 2002 se comienza con un crecimiento industrial y de todo el mercado laboral, la falta de coherencia de las estrategias con el contexto, ha generado un evidente fracaso en la práctica concreta para gestionar positivamente al personal en su lugar de trabajo.

El crecimiento de la organización tiene lugar mediante un manejo exitoso del ambiente interno y externo. A fin de que la organización tenga la capacidad para desempeñarse eficazmente durante un período, debe ser capaz de planear para reclutar, manejar, desarrollar, medir, deshacerse de, y reemplazar recursos humanos, según lo justifiquen las tareas a cumplir.

Asimismo permite asegurarse que la organización cumple sus obligaciones, en materia de recursos humanos, ante la sociedad en general. En sus formas más simples, la planificación de recursos humanos (o planificación de la mano de obra, como solía denominarse a esa actividad) es una práctica que tiene siglos de existencia. Siempre que un jefe necesitaba más brazos, al día siguiente hacia las gestiones pertinentes para contratar esta mano de obra adicional, y siempre que un superintendente detectaba la necesidad de una cuadrilla o turno adicional para comenzar la próxima semana, estaba teniendo lugar una planificación real de la mano de obra. El entorno económico-social actual, extremadamente dinámico, evidencia claramente la necesidad de una planificación más sofisticada de los recursos humanos y por sobre todo construida en base a una realidad individual y social bastante distinta a otros periodos.



En el caso de la industria analizada, la planificación de recursos humanos formar parte íntegra de la planificación de todos los recursos de la empresa, estando a la misma altura que la planificación dedicada a asuntos financieros, desarrollo de inversiones, adquisición de materias primas o equipos y desarrollo del mercado. Para dicha planificación, al ser una línea continua de producción, se planifica minuciosamente la cantidad de persona necesaria para una cantidad de producción diaria, y monitoreada constantemente por un departamento de ingeniería que mide los tiempos de cada operación, en relación a una velocidad constante de línea; éste sistema hace de la previsión una herramienta indispensable. En éste caso en particular, la mano de obra es contabilizada y medida por los toma tiempos, siendo en general una realidad diferente lo que expresa el cronometro con la realidad operativa del trabajador, ejemplo del sentimiento de éste tipo de planificación es el siguiente fragmento de entrevista a un operario de línea:

“ En ésta parte de la línea, le ponemos el mazo de cables, el tablero, el burlete y otras pequeñas cosas más, luego, allá a tres metros le ponen otras cosas, desde acá hasta allá hay 3 metros, ese es mi puesto de trabajo y, tengo que hacerlo mientras la unidad se mueve debo poner todas esas cosas, y cada operación que hago tiene un tiempo medido por los toma tiempos, ellos siempre toman el tiempo como si nosotros fuésemos unos robots, ellos dicen que esto se hace en 2 minutos y la realidad diaria me dice que lo puedo hacer en 4 minutos, y siempre hay problemas, me atraso, el supervisor viene, mira y me dice porqué paré la línea?, porque no hablas con los ingenieros que vengan ellos a la línea a ver cuánto tardan en hacer la operación todos los días del año, durante 8 horas diarias...y después seguramente que hacen un promedio....nada mas irreal que su trabajo en ésta línea de producción...”

(Fragmento de una entrevista a un operario, de 5 años de antigüedad en la empresa industrial.)

En líneas generales, cuando se habla con los operarios de producción de la empresa industrial, que tiene una línea continua muy estricta, ya que funciona como un tren, que arranca y deben estar todos los pasajeros-obreros arriba, se comentan el descontento por

la diferencia existente entre la teoría y la práctica concreta; y no solo, desde el trabajador manual sino también, hemos tenido comentarios de supervisores de producción que se irritan por lo mismo:

“La planificación en la Compañía, es al parecer muy estricta, hay un departamento de 50 ingenieros de procesos, una cantidad abocada al control de las líneas de producción pero a mí, siempre me falta gente, me dan un 5% de ausentismo y si tengo un 4% tampoco me alcanza para sacar la producción, hay algo que falla, pero ellos se manejan únicamente por indicadores, siempre relacionados a la productividad, y el cálculo es simple: cantidad de mano de obra directa por unidad fabricada; resultado... no soy productivo, por lo tanto le bajan el número para que el indicador sea el que quiere casa matriz...(…) Así es la planificación de la mano de obra...(…) y todo es a ojo, nosotros los supervisores estamos fuera de convenio, y ganamos un sueldo menor que nuestro operario, siendo que yo tengo 70 personas a cargo y él tiene que solo poner el tornillo; que hicieron los de RRHH, dieron un bono anual, yo debo esperar un año a cobrar, y que no pase nada como en el 2001 porque al estar asociado a los resultados de la compañía, terminas sin cobrar nada, en cambio ellos, todos los meses si cobran porque tienen un sindicato que la pelea...(…) nosotros si la peleamos, nos rajan, tan fácil como eso...

Hay unos 2800 personas bajo convenio colectivo y unos 500 fuera de convenio, por lo tanto la política de Personal está claramente orientada a los de afuera, y los mayores problemas que hoy tenemos con la mano de obra están dentro de convenio, y que podemos hacer? Nada, absolutamente nada porque el crecimiento del sindicato ha sido tan importante que somos supervisores hasta donde nos dejan ellos que seamos, así estamos, atados de pies y manos y en otras empresas no es mucho mejor que acá...”

(Fragmento de una entrevista a un Supervisor de producción en la empresa industrial.)

“Hoy asistimos a un cambio bastante profundo, tenemos un nuevo contexto laboral, un crecimiento del poder sindical dentro de la fábrica, un gobierno que tiene como aliado estratégico al número uno de la CGT, unos jóvenes al frente de la organización gremial dentro del lugar de trabajo, casi sin códigos sobre lo que significa la acción gremial, un afuera que crece la inseguridad, la delincuencia, las adicciones, y me pregunto porque nosotros acá adentro vamos a ser diferentes de lo que sucede afuera, no es más que un reflejo de la realidad social que vivimos hoy en día. El problema de las relaciones laborales, si te lo cuenta un supervisor de producción, es que la gente no le importa nada, si te la cuenta el delegado gremial, el problema es que el supervisor no sabe manejar gente, y si te lo cuenta el gerente de la planta productiva, el problema es que RRHH no encuentra el camino para gestionar los recursos con políticas que abarque a todos y en éste momento en particular, y lo cierto, desde mi punto de vista, es que todos tienen un grado de acierto en sus comentarios, sus apreciaciones, como también, que nunca ha sido fácil gestionar la realidad, menos aun en procesos de cambios, pero claro, el de producción solo quiere fabricar, y lo miden por la cantidad que ha fabricado, y nosotros los que trabajamos con personas como nos miden? Según el indicador de cantidad de conflictos, que el conflicto abierto no es más que el desenlace de algo que veníamos trabajando como departamento hace rato; eso no se ve por lo tanto no se mide.”

(Fragmento de la entrevista a un responsable de Relaciones Industriales, con 25 años de antigüedad en la compañía.)

## **Las practicas de Recursos Humanos en el nuevo contexto**

*“Hasta que punto añaden valor las prácticas de recursos humanos que se concentran en las personas (contratación, formación y desarrollo)”*

*“Hasta que punto añaden valor las prácticas de recursos humanos que se concentran en el desempeño (establecimiento de estándares, asignación de recompensas y provisión de feedback)?*

*“Aquellos que están más cerca del trabajo saben mejor lo que hay que hacer que los que están más lejos del trabajo” (Jack Welch)*

*(Dave Ulrich y Wayne Brockbankt, “La propuesta de valor de Recursos Humanos”, 2006, p.128)*

Las prácticas de Recursos Humanos se generalizaron una vez que el mercado de trabajo comenzó a incorporar más cantidad de personas, esto generó la necesidad de gestionar a la masa de alguna manera profesional, de una forma que se sustente en procedimientos formales, en que las practicas sean iguales a lo largo del tiempo, que no dependa de la persona de turno. El desarrollo desparejo del uso de las practicas propias de Recursos Humanos en nuestras organizaciones se debe especialmente a la disparidad de posibilidades económicas para llevarlas adelante, la pregunta que le sucede a una organización pequeña y mediana es ¿ qué valor le agrega a su organización? ¿Cuánto ganará la empresa si hace determinada práctica?

## **Las personas, el desempeño, la información y el trabajo**

Existen cuatro grupos generales de prácticas de Recursos Humanos cada uno de ellos con un flujo particular; siguiendo los conceptos de David Ulrich son los siguientes:

Flujo de personas: Lo que le sucede al activo clave de la organización, su gente, desde que entra hasta que se retira de la empresa. La atención adecuada sobre la gente le asegura contar con talento para llevar adelante la estrategia planteada.

Flujo de la gestión del desempeño: Lo que vincula la gente con el trabajo; los estándares y medidas, las recompensas económicas y los beneficios. Esta promueve la responsabilidad del desempeño por medio de su definición, observación y recompensa, así como la penalización de su ausencia.

Flujo de la información: Lo que hace que la gente sea consciente de la organización y de sus recursos colectivos de conocimiento. El trabajador sabe lo que está sucediendo y por qué, y pueden aplicarse a lo que hay que hacer para crear valor.

Flujo de trabajo: Quién hace el trabajo, cómo se hace el trabajo y donde combinan los esfuerzos individuales en productos de la organización.

Cada uno de estos flujos, posee un menú de posibilidades de acción que se pueden llevar adelante según el momento dado de la organización y por sobre todo según la estrategia de dicha empresa. En el caso investigado, la fabrica industrial veámos la cantidad de prácticas comunicativas a través de carteles, display, infotrans por casi todo lugar que se encuentre, la empresa estaba comunicando algo.

### ***El flujo de personas:***

La mayoría de los empleados van a trabajar queriendo hacer un buen trabajo y las prácticas de personal le comunican lo que significa de verdad hacer un buen trabajo. ¿Se está contratando a las personas adecuadas? ¿Se está promocionando a la gente adecuada? ¿Se está entrenando a la gente adecuada? ¿Las personas cuando salen de una capacitación hacen las cosas correctamente? Si todas las respuestas son positivas entonces no hay de qué preocuparse. Pero, en general eso no sucede, al menos en todos los aspectos.

En cuanto a la elección de personal se puede: comprar afuera, desarrollar internamente, pedir prestado, desvincular, retener e impulsar. La idea es preparar los menús y que el gerente elija la mejor de las opciones, el menú que mejor funcione en la organización.

*Comprar:* Las elecciones en la contratación de personal.

Crear relaciones con fuentes clave de talento. El caso más común son los lazos con las universidades, empresas de búsqueda que conozcan el rubro de su organización.

Contratación por referencia. Pedir a las personas que presenten a alguien como recomendado, se lo conoce como padrino al que recomienda a otro y es en alguna medida también responsable del desempeño del que recomendó.

Desarrollar la estrategia de búsqueda por Internet.

*Construir:* Las posibilidades de elección en formación y desarrollo.

Construcción significa liberar el talento latente concentrándose o bien en la formación o en el desarrollo. Para desarrollar un programa de capacitación para el desarrollo de las personas se debe contar con un plan que contemple los siguientes aspectos:

¿Quién debería asistir al programa? ¿Quién debería diseñar el programa? ¿Qué debería cubrir el programa? ¿Cómo se llevará a cabo el programa? ¿De qué manera cambiará a la persona que participe?. Las prácticas de Recursos Humanos no son económicas, según lo que la empresa busca y de cuánto dinero está dispuesto a invertir. En nuestro país en general se utilizan las prácticas más económicas. En el caso de las organizaciones investigadas, observamos que contaban con prácticas altamente costosas, teniendo instalaciones completas para la formación de su personal, incluso en la fábrica hay un colegio secundario dentro del predio para la formación de los trabajadores. Ahora, cuanto de toda esa inversión en formación le retornó a la empresa en ganancia? Tal vez sea hora de cuantificar de alguna manera el retorno de dicha inversión.

La otra manera de construir es a través del desarrollo, es decir, la oportunidad de aprender gracias a la experiencia.

El desarrollo puede adoptar muchas formas.

Movilidad: Rotación de trabajo, asignaciones, intercambios internacionales.

Coaching o mentores: entrenador individual que le enseña mientras trabaja

Experiencia externa: Trabajos comunitarios.

Plan de desarrollo personal: Plan especial individual que contempla participaciones a congresos, conferencias etc.

*Pedir prestado:* Posibilidades de elección a la hora de contratar talentos.

Formar alianzas conjuntas: Alianzas entre empresas del mismo rubro.

Visitar instalaciones de su rubro: Observar cómo funcionan en la realidad las demás empresas. Genera nuevas ideas de mejora para su establecimiento.

Consultores: Buscar adaptar su empresa a las recomendaciones de los consultores, no incorporar sino adaptar sus prácticas a las recomendaciones.

Contratar el trabajo afuera: En ocasiones le conviene que lo haga otro para tener tiempo de dedicarse a lo que usted sabe y necesita hacer.

*Desvincular:* Posibilidades de elección a la hora de reducir la fuerza de trabajo.

Las empresas siempre necesitan hacer recortes para mantener el equilibrio. Sea por una crisis o por un mal desempeño del personal la empresa requiere sacar afuera de la organización todo aquello que le trae problemas.

Reducción de tamaño involuntaria: Cuando hay que reducir los costos de mano de obra por la caída en las ventas.

Problemas de actuación: Cuando las personas no hacen lo esperado por la organización. Debe quedar claro por procedimiento, que es lo que se espera de cada uno. La decisión de irse o quedarse será del empleado.

*Vincular:* Las elecciones para retener el talento.

Las personas con talento son buscadas por las empresas competidoras, por lo tanto, es fundamental buscar la manera que la persona se quede y trabaje satisfecho.

Averiguar por qué se van los talentos.

Ofrecer atractivos financieros para quedarse.

Ofrecer beneficios para retenerlos.

*Impulsar:* Posibilidades de elección en la promoción.

Las promociones o ascensos no solo ponen a la gente en los puestos de trabajo adecuados, sino que muestra lo que tiene importancia para la empresa.

Establecer claros criterios para el nuevo puesto

Permitir la existencia de voluntarios

Evaluar el potencial del candidato  
Apoyar a los que acceden a los nuevos puestos

### ***La gestión del flujo de desempeño***

Casi no hay dudas que el desempeño es importante en la organización, pero hay que medirlo, establecer criterios de comportamiento esperado y que se mantengan en el tiempo. Y eso no es tan fácil como parece.

*Establecimiento de estándares: qué medir.*

Alinear los estándares y las medidas con la estrategia. La línea de visión que va de la estrategia del negocio a las expectativas de las personas debe ser clara. Para conseguir unos estándares eficaces debe preguntar ¿si esta estrategia funciona, veremos más de ella? ¿o menos? Eso conduce a unas conductas y resultados mensurables vinculados con la estrategia.

Equilibrar los estándares y medidas de comportamiento y producción para individuos y equipos

Adjudicar prioridades a las mediciones. Solo hay que medir aquello que es relevante para el resultado del negocio.

Identificar los indicadores críticos. Hay indicadores que son más importantes que otros, por ejemplo la actitud del empleado puede ser un indicador de la actitud del cliente (indicador Sonda). Al elegir un indicador es importante elegir aquellos que afectarán a otras cosas.

Establecer objetivos de mejora. Los estándares y medidas deberían exigir un desempeño mejor que el de los niveles actuales, sin que sean inalcanzables.

Medir lo que puede ser controlado. Si se mide algo que no tiene posibilidad de influir el trabajador, éste se sentirá un espectador, no se involucrará.



*Establecimiento de estándares: la manera de medir.*

El qué medir dice que es importante para la organización y, la manera o el proceso de establecimiento y control de estándares determina lo bien que funcionan esas mediciones. Todo depende de lo bien que se utilice el material.

Quién establece y sigue los estándares. Una buena práctica es compartir los datos con los empleados y preguntar qué piensan, como mejor se puede hacer.

Los resultados. Cuando el empleado sabe y participa de la publicación de los resultados se compromete con los datos y sus posibilidades ciertas de cambiarlos.

Feedback. Además de los cuadros de mando es importante un feedback al empleado, siempre ha de ser formal.

*Establecimiento de estándares: cómo construir sistemas de evaluación*

La combinación de estándares y medidas forma un proceso de evaluación del desempeño.

¿Cuál es mi trabajo?. El empleado debe poder ver las responsabilidades de su trabajo individual reflejadas en la evaluación de desempeño.

¿Cómo lo estoy haciendo? El empleado debe poder enterarse lo bien que está trabajando.

¿Le importa a alguien? El empleado debe percibir que al jefe le importa su persona y no solo los resultados.

¿Cómo encajamos? El empleado debe poder comprender como encaja su trabajo y de su sector en la estrategia de la compañía.

¿Cómo lo estamos haciendo? El empleado no solo debe ver su desempeño individual sino también como van como equipo de trabajo.

*La asignación de las recompensas financieras*

Puede el dinero no ser el motivador principal pero, seguramente si falta sea el principal desmotivador ya que tiene características no solo de autoestima sino también implicancias sociales, de status social.

Dinero a corto plazo. El sueldo base debe ser equitativo internamente. El que mejor trabaja debe ser el que mejor gane.

Valores a corto plazo. Los pagos en acciones le dan una participación al empleado, sentido de pertenencia.

Dinero a largo plazo. Bonus a 3 años por objetivos cumplidos.

Valores a largo plazo. Acciones de la compañía que va aumentando su valor en el mercado según el posicionamiento.

### *La asignación de las recompensas no financieras*

Es un reconocimiento no dinerario. En general se usa para todo el mundo el mismo beneficio sin considerar el que trabaja bien, del que trabaja mal.

Visión. Una visión fuerte le da al empleado un sentimiento de orgullo.

Oportunidad. Presentar un proyecto al directorio de la compañía. El empleado es importante, a tal punto que todo el directorio lo está escuchando.

Incentivo. El solo hecho de decirle que está haciendo un buen trabajo, es importante para el empleado.

Impacto. Animar a que los empleados tomen decisiones. A la gente le gusta marcar diferencia. Reconocer y recompensar las buenas sugerencias.

### ***Flujo de la información.***

Las organizaciones deben gestionar y dirigir el flujo entrante de la información del cliente, del accionista, económica y reguladora, tecnológica y demográfica para asegurarse de que los empleados reconocen y se adaptan a las realidades externas. También deben dirigir la información interna de la compañía según las fronteras internas establecidas

La información es el material del que están hechas las organizaciones, permite que una empresa identifique y satisfaga las demandas de los mercados, cree valor de la empresa a los ojos de los clientes y accionistas. A través de la información las empresas comparten objetivos, idean estrategias. La información permite que la innovación siga su curso, que se mejore la calidad y el servicio; determina quién tiene influencia sobre qué temas y quién no la tiene, dando significado y dirección al trabajo y propósito a las vidas tanto de los directivos como de los empleados que componen la compañía.

### *La teoría del flujo de la información*

El flujo de la información impulsa el flujo de valor. Todos se hacen y valoran a la organización según lo que escucharon de ella. Por lo tanto, la organización debe manejar correctamente ese flujo de la información para hacerse conocer en sus mejores aspectos. La información une a las cadenas de abastecimiento y a los flujos de trabajo. Como la información es gran parte de lo que crea cultura, las organizaciones que crean y sostienen una cultura eficaz también gestionan y dirigen la información de manera eficaz. Por lo tanto, los empleados comprenden claramente la importancia que tiene su trabajo tanto para los clientes como para la empresa como un todo.

### *Las elecciones en torno al flujo de la información.*

El manejo del flujo de la información puede clasificarse en dos amplias categorías: la estrategia de comunicación y la transmisión de información. Lo que subyace debajo es siempre la manera de pensar dentro de la organización; éste tiene que ser concentrado y receptivo o la comunicación fracasa. Crear una organización con un pensamiento compartido que esté centrada y receptiva es un gran desafío. Este camino lo debe marcar la alta dirección y decir hacia dónde ir, dejando atrás los viejos modelos tradicionales.

### *La estrategia de comunicación.*

Una estrategia de comunicación completa crea valor a través de mensajes bien diseñados. Todos los mensajes deben estar basados en una comprensión clara de su propósito inmediato y reflejar la filosofía general del liderazgo de la empresa. Si la empresa tiene un liderazgo de dicho y hecho, los mensajes serán claros y contundentes, en cambio si la empresa tiene un liderazgo participativo la comunicación apuntará a evocar la acción personal de cada empleado. Hay que considerar algunas cuestiones básicas de la comunicación:

Asegurarse de que haya consistencia entre los mensajes y la realidad.

Emplee conceptos, lenguaje y lógica que sean entendidos por la gente común.

Elija un “observador interno de calidad y consistencia”.

Selecciones medios coherentes con el mensaje y el público.

Asegúrese la alineación e integración.

Establezca las responsabilidades.

Mida y mejore la eficacia de la comunicación.

### *La transmisión de la información*

La información se mueve en cinco direcciones: desde el exterior de una empresa hacia el interior, desde adentro hacia afuera, desde arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba y a través de los individuos que trabajan todos los días en el lugar de trabajo.

Es fundamental la información que viene de afuera para una organización ya que, nos informan de lo que quieren de nosotros como empresa. La información que damos hacia afuera es cómo nos van a catalogar como empresa, nuestros clientes, accionista y comunidad en general. De arriba hacia abajo, hay que buscar que el jefe inmediato sea el comunicador, el propio jefe de la persona que le informe el mensaje y lo subyacente también para que toda la información venga del superior inmediato. La información de abajo hacia arriba, ésta comunicación es la más restringida por el poder. Debe buscar medios para que se genere la información en éste sentido, la alta dirección debe promover éste tipo de práctica para enterarse que pasa en el piso del lugar de trabajo. En cuanto a la comunicación lateral, mejora el funcionamiento de los procesos, ya que todos comparten información.

### *La transmisión de la información*

No se puede abarcar todo, por lo tanto, el profesional de Recursos Humanos pueden elegir 4 acciones. Debe una vez elegido cuales, ver cuál aporta mayor valor a los accionistas. Algunas de las cuestiones que debe plantearse son:

¿Hasta qué punto comunicamos claramente que queremos?

¿Hasta qué punto la alta dirección comunica en forma consistente?

¿Hasta qué punto construimos un modelo de pensar compartido?

¿Hasta qué punto equilibramos las noticias buenas con las malas?

¿Se promueve la comunicación horizontal en ésta empresa?

¿Aseguramos que la alineación del flujo de información con la función de RRHH para enviar mensajes consistentes y coherentes?

## ***Flujo de trabajo***

El trabajo es lo que en última instancia transforma las ideas y las materias primas en productos y servicios. Es el mecanismo por el que las organizaciones cumplen su propósito en la sociedad. A través del flujo de trabajo las personas saben qué tienen que hacer, cómo hacerlo, cuáles son sus roles y responsabilidades. Como significa distribuir las personas y organizarlas para que cada una entregue valor, el área de Recursos Humanos debe cumplir una participación activa. Hay tres preguntas clave que hay que prestar especial atención: ¿Quién hace el trabajo? ¿Cómo se hace el trabajo? ¿Dónde se hace?

### ***El flujo de trabajo: definir ¿quién?***

Para elegir quién tiene que hacer el trabajo, hay cuatro conjuntos de decisiones respecto de la estructura de la organización: portafolios corporativos, diferenciación, integración y configuración.

#### ***- Portfolio corporativo:***

En qué negocio se va a entrar y qué relaciones tendrán sus unidades de negocio entre sí. Así la organización puede definir su modo de organizarse para actuar en el mercado. El tema es alinear la estrategia con la estructura de la organización, evitar que se encare una estrategia de diversificación con una estructura de integración.

Con frecuencia las empresas venden un solo producto o servicio o un conjunto de productos similares de una unidad de negocios en una o varias ubicaciones pero, también las hay diversificadas y no relacionadas entre sí

Una empresa puede estar formada por un conjunto de negocios relativamente similares con productos, servicios, clientes, cultura o criterios competitivos comunes y con unos mecanismos explícitos y extensivos para aprovechar todas estas cosas comunes.

#### ***- Diferenciación:***

Las empresas pueden organizarse primordialmente en torno a productos, mercados, tecnología, función o geografía o una combinación matricial.

Estructura de producto. Organizarse por oferta de producto funciona mejor cuando la ventaja competitiva exige un desarrollo rápido y cuando los ciclos de vida del producto son breves.

Estructura de mercado. El poder adquisitivo creciente de los compradores y el cambio hacia economías basadas en el servicio pueden impulsar a una empresa a organizarse en torno a mercado. Es común cuando se organizan por segmentos de la industria.

Estructura por tecnología. Las empresas se organizan en torno a la tecnología para permitir que las propuestas de negocios basados en tecnología tomen forma.

Estructura funcional. La mayoría de empresas pequeñas se organizan en torno a departamentos como finanzas, fabricación y marketing. Este tipo de organización funciona bien cuando las empresas son grandes, que tienen procesos estandarizados.

Estructura matricial. Las estructuras de matriz combinan criterios. Pueden ser eficaces en el proceso de grandes volúmenes de información. Sin embargo, exigen una colaboración y negociación completas antes de llegar a las decisiones finales y esto puede resultar demasiado costoso en términos de pérdida de claridad, lentitud en la toma de decisiones y conflictos internos.

Outsourcing. En el caso de actividades que son esenciales pero imprescindibles para la misión o propuesta de valor, la tendencia es pasarla a especialistas que puedan disfrutar de economías de escala, ya sea una unidad de procesamiento central propiedad de la empresa o a un proveedor externo.

*- Integración:*

Una empresa aunque tenga productos diversos, debe buscar la unidad de toda la organización, es decir, integra a todos bajo el objetivo organizacional, alentar la unidad y la cooperación. Las empresas han desarrollado una larga lista de mecanismos para compensar la tendencia a divergir de las unidades diferenciadas.

Jerarquía. El mecanismo tradicional para unir a una organización desigual es una jerarquía de supervisión. Tiene las dificultades de tener una capacidad limitada del jefe, ser una estructura cara y con poco compromiso del personal.

Reuniones. Reunir a la gente puede facilitar una comprensión común, tanto si es en persona, por teléfono o por videoconferencia.

Las áreas de Staff. El personal de contabilidad, finanzas, recursos humanos, marketing etc. Puede animar a que se comparta la información y proporcionar reglas y procesos comunes que alienten la coordinación horizontal.

Medición y recompensa. La medición y recompensa que se centran en lo colectivo puede generar en los grupos cooperación.

Valores, objetivos y estrategia. Declarar valores y establecer visiones y objetivos compartidos puede reforzar la necesidad de trabajo en equipo, respeto y cooperación.

Reclutamiento, ascensos y transferencias laterales. Los traslados de personal pueden decir al resto de la empresa qué conductas son las que se valoran de verdad y pueden llevar a la gente a puestos que faciliten que una parte de la empresa comparta la información con otra parte.

Formación cruzada. El trabajo de proyectos entre unidades, respaldado con formación respecto a actividades, procesos y necesidades en otras unidades, construye amplias perspectivas para la empresa.

Reglas y roles. Las reglas y las políticas pueden animar a la transferencia del conocimiento y a la cooperación, creando roles y puestos que vinculen un departamento con otro.

#### *- Configuración:*

Recursos humanos también contribuye a las discusiones de configuración del trabajo: el número de capas de la organización, la proporción de personal por línea y donde reside la autoridad.

Las capas de la organización. Las empresas están reduciendo capas y aumentando el alcance del control. Esto agiliza la respuesta de la organización.

Las áreas Staff. A medida que las personas están más entrenadas, tienen mayor conocimiento e información, requieren menos reglas y control.

La toma de decisiones. La tendencia es que tomen las decisiones los empleados de primera línea, esto genera una importante participación del trabajador.

### ***El flujo de trabajo: definir ¿cómo?***

Las empresas convierten las materias primas e ideas en productos y servicios por medio de tres tipos de elecciones: patrones de interacción humana, gobierno corporativo y niveles.

#### ***- Patrones de interacción humana.***

Los patrones básicos de quién hace qué, cuándo y con quién representan una gran diferencia en lo que se produce. Dependiendo de los resultados deseados, unos patrones diferentes de interacción producirán unos resultados óptimos.

Producción individual. Tareas que no requieren interacción con otros.

Producción secuencial. Son las líneas de montaje, uno le hace algo al producto y se lo pasa al siguiente para que aplique su tarea sobre el producto.

Equipos interactivos. Es la aplicación de equipos flexibles sobre líneas que no lo son como las de montaje.

Equipos secuenciales. Se pasas de un equipo a otro en una línea de montaje.

Equipos virtuales. Algunas tareas necesitan las habilidades de personas que trabajan en unidades diferentes e incluso en lugares distintos.

#### ***- Ambiente:***

El entorno físico influye en la motivación y productividad de los empleados. La iluminación del lugar de trabajo, la ergonomía. Las personas están muchas horas en sus trabajos, por lo tanto, la comodidad es algo valorado por todos los empleados e influye sobre las ganas del empleado todas las mañanas para ir a trabajar.

### ***Plan de acción para el flujo de trabajo***

Hay que elegir solo cuatro prácticas de Recursos Humanos en las que concentrarse primero.

¿Hasta qué punto hemos articulado claramente la lógica de nuestra cartera de negocios?

¿Es consistente la estructura de la organización con la estrategia?



- ¿Se aplican todos los mecanismos integradores para nuestro negocio?
- ¿Hemos trasladado la toma de decisiones a aquellos que están más cerca de los clientes?
- ¿Hasta qué punto hemos optimizado el ambiente físico de trabajo?
- ¿Hasta qué punto hemos empleado patrones de interacción que mejoran la productividad y la motivación de los empleados?.

Las prácticas de Recursos Humanos en las empresas investigadas se pueden ver en las carteleras, en la página como en la gestión del personal a través de las evaluaciones de desempeño anual, la evaluación de objetivos, el pago de bonus por cumplimientos de objetivos. Los premios o bonus al personal de producción por la cantidad de sábados trabajados, el concepto de pago era “incentivo a la colaboración”. Otras prácticas fundamentales en ambas organizaciones era la capacitación de su personal; en una de las investigadas, la empresa de servicios era fundamental y necesaria para iniciar el trabajo, dado la dificultad de conseguir personal con ese tipo de habilidades. En la empresa industrial el entrenamiento no era solo para el personal interno de producción sino incluso el colegio que funcionaba dentro tenía una cuota importante de aporte social de educación para la población de la fábrica; ya que la financiaba la misma organización.

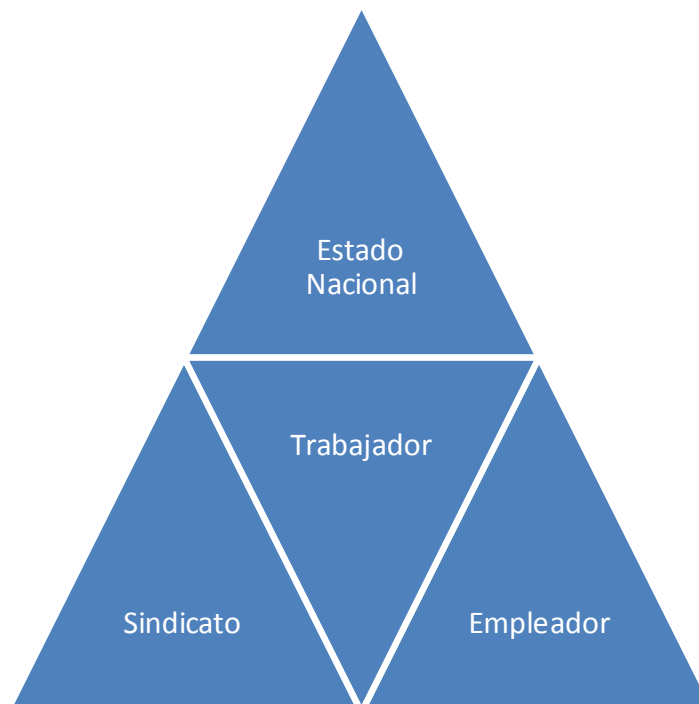
En una de las entrevistas con un trabajador de la empresa de servicios rescatamos las siguientes reflexiones:

“ .... Recursos humanos acá paga el sueldo, sanciona cuando alguien hace algo indebido y después no sabemos más que hace... creo que solo hacen esas dos cosas. Al menos es lo que vemos los trabajadores, tal vez, hagan otra cosa. Ah, también hacen las evaluaciones de desempeño todos los años y luego no sabemos para que les sirve?. Seguramente de ahí elijan a quien van a echar el próximo año....también organizan la escuela de capacitación cuando las personas van a ingresar, los entrenan 6 meses, pero creo que eso lo hace operaciones más que recursos humanos... a la escuela de entrenamiento también van a aquellos que no hacen bien el trabajo, para recordar como se hacía cada uno de los juegos. Acciones de recursos humanos que a nosotros los trabajadores no importe o que nos gratifique es, que liquiden el sueldo...”

(Fragmento de una entrevista a un trabajador con 5 años de antigüedad en la empresa de servicios)

## Consideraciones preliminares

En primer lugar, y a partir de lo presentado en párrafos anteriores, me interesa destacar de manera sintética el lugar que han ocupado durante la década de la economía orientada por el neoliberalismo, cada uno de los actores sociales, relacionados directamente con el tema del empleo, del mercado de trabajo, y con un significativo impacto sobre la subjetividad del trabajador, en particular sobre aquellos sus empleos eran bajo relación de dependencia:



Cada uno de los actores, han desempeñado un rol particular durante la década de la economía marcada por neoliberalismo, ese rol ejercido tuvo consecuencias directas y con profundas marcas en la siguiente década después de la convertibilidad económica, momento en el cual el mercado de trabajo ampliaba sus fronteras e incorporaba gran

cantidad de personas al mercado de trabajo formal y en especial en aquel caracterizado por la relación de dependencia como modo de contratación.

Seguramente, es el trabajador el destinatario afectado de todas las acciones llevadas a cabo por cada uno de ellos pero, cada uno de ellos como organización también ha sufrido cambios importantes, hacia adentro como también han tenido que aprender a hacer cosas nuevas para adaptarse al cambio que ellos mismos han impulsado en la primera década de referencia.

## ***El Estado Nacional***

El Estado Nacional durante la década de los 90, ha tenido un protagonismo caracterizado por el distanciamiento como organismo regulador de las relaciones; y con la consigna de dejar hacer a los actores, promoviendo un marco legal para que la economía sea la que regule las relaciones de trabajo, impulsando de manera irrestricta el ingreso de productos importados dentro del mercado interno, promoviendo las supuestas ventajas de la flexibilidad en materia laboral, una apertura económica en general y promoviendo la integración al mundo desde la apertura de las fronteras, considerando a los países desarrollados como imagen de progreso, como norte al cual cada uno de nosotros deberíamos aspirar a llegar en algún momento; sin decir nada, sobre la situación de pobreza de nuestro país; durante buena parte de la década del 90 hemos tenido un 40% de personas por debajo de la línea de pobreza, como también más de la mitad de la población Argentina con problemas de empleo.

Durante el periodo analizado, ha sido uno de los actores más importantes, con políticas públicas que transmitían la idea de transitoriedad de las relaciones, del consumo, de asemejarse a aquellos países del norte, en general, un promotor del discurso de otros países, en detrimento de la identidad nacional al menos, de la conciencia, de los problemas que nos eran propios y que afectaban a gran parte de la población. Un discurso orientado fuertemente por: “lo bueno es aquello que está afuera”, hay que imitarlo para llegar a ser lo mismo.

## ***El empleador***

El empleador para nuestra legislación laboral, que regula las relaciones de trabajo como la ley de contrato de trabajo dice al respecto: “se considera empleador a la persona física o conjunto de ellas, o jurídica, tenga o no personalidad jurídica propia, que requiera los servicios de un trabajador” y acerca del trabajador la misma ley establece: “ se considera trabajador, a los fines de ésta ley, a la persona física que se obligue o preste servicios en las condiciones previstas en los artículos 21 y 22 de esta ley cualquiera que sean las modalidades de la prestación” es decir que en el caso del trabajador la condición del trabajador está vinculada con el contrato de trabajo que una persona se obliga a realizar actos, ejecutar tareas o prestar servicios en favor de otra y bajo la dependencia de ésta, durante un periodo determinado o indeterminado de tiempo, mediante el pago de una remuneración

Durante el periodo analizado en éste trabajo, debemos separar una compañía grande de una pequeña, el ingreso irrestricto de productos importados al mercado, hizo que la pequeña empresa no pudiera competir; por lo tanto, se volcó a sacar la mayor ventaja económica de las leyes laborales, haciendo uso y por sobre todo abuso de los tipos de contratos de trabajo, porque si bien, la ley lo permite, el empleador lo interpretaba abusivamente para disminuir su costo laboral ( Ejemplo: contratos a prueba, a plazo fijos, de aprendizaje, pasantía); todos ellos estaban motivados por una causa que les daba origen, pero que no se respetaba en lo más mínimo. Un caso característica de la época era la utilización del contrato de pasantía para que el trabajador atienda el teléfono, cuando el origen de dicho tipo de contrato era básicamente de ejercicio de la profesión que se estaba estudiando. Así también, el uso de los contratos de aprendizaje en las fabricas, estos contratos no tenían cargas sociales, solo estaban obligadas a abonaban la ART y la obra social

Durante la década del 90, las empresas tenían el disciplinamiento de la mano de obra a través de la desocupación masiva, y, era utilizada como modo de gestión del personal. Una vez iniciado el recupero del mercado de trabajo (crecimiento del empleo) después del año 2002, las empresas necesitaron gestionar al personal de otra manera, ya no contaban con el disciplinamiento de la mano de obra que le había facilitado el contexto y, comenzaron a implementar determinadas prácticas de RRHH como estrategia del

negocio, con la dificultad, que los trabajadores destinatarios de dichas prácticas eran bastante heterogéneos como grupo.

En los casos analizados podemos observar algunas de las prácticas propias de Recursos Humanos para gestionar a las personas hacia el objetivo organizacional, en el caso de la empresa investigada industrial, la comunicación a través de cartelera e infotrans recordando la importancia que tiene la calidad del producto para que el cliente la adquiera y, que solo es posible con la responsabilidad e involucramiento de cada trabajador con su tarea, las normas mínimas que deben cumplirse para que un trabajo sea de calidad, todas apuntan a la reflexión y toma de consciencia por parte del trabajador para que haga las tareas tal cual se le solicita e incluso que ponga de sí un poco más.

Ya no solo es el superior inmediato con la vigilancia física el que busca asegurar la calidad del producto y del proceso sino se involucra íntegramente al trabajador, apelando a su responsabilidad individual. Cuando se detectan fallas de calidad, la metodología estandarizada para buscar una solución es el Work Shop de calidad y se analiza el problema con una posible propuesta de solución que luego se implementa para ver los resultados obtenidos; en general, participan varias personas de diferentes áreas involucradas.

Decía un activo organizador de la metodología de trabajo:

“Los Work-Shop en éste establecimiento se comenzaron a hacer de manera masiva hace 4 años cuando se instaló fuertemente la idea de las 4S. Desde el departamento de ingeniería industrial se promovía esa metodología para la solución de los problemas de calidad; luego se aplicó a casi toda la organización, RRHH, Finanzas, Logística etc. La metodología de trabajo en estos talleres es: todos los participantes analizan el problema y buscan una posible solución. Ahora RRHH lo utiliza mucho como metodología de trabajo para hacer cualquier actividad, en especial cuando hay varias áreas diferentes involucradas para encontrar una solución”.

(Fragmento de una entrevista a un integrante de ingeniería industrial dedicado al PMP)



El cartel “dice el futuro está en nuestras manos”, si haces el trabajo bien nos va a ir bien a todos. Cada uno de los integrantes de la organización tiene un misio dentro de la empresa, si cada uno hace bien su trabajo, el éxito de la empresa estaría asegurado, dependemos de nosotros mismos, por lo tanto, si no lo hacemos del todo bien no nos va a ir tan bien. ¿Y qué sucede si nos va mal? ¿Es porque no hice bien el trabajo?

Ahora, el futuro es de ambos, el trabajador y el empleador, un mensaje de la necesidad de que cada uno de los integrantes realice su mejor aporte en la tarea cotidiana, un modo distinto de gestión de las personas si lo comparamos con la década pasada, en la cual, el trabajador era casi una constante variable de ajuste cuando las cosas no andaban bien para la empresa, o para ser más competitivo debía abaratar los costos laborales (salario, cargas sociales etc.), no se buscaba la participación activa del trabajador en temas relacionados al ajuste; si le parecía bien que le bajen el salario, le abonen parte de su remuneración con tickets o se le pague en cuotas.

En las dos organizaciones investigadas, hay una importante infraestructura dedicada exclusivamente al entrenamiento de los trabajadores, un establecimiento con gran cantidad de aulas para el dictado de clases. En el caso de la empresa de servicios hay 3 aulas grandes con todos los juegos que se presta en el Salón, cada ingresante para 3 meses entrenándose antes de entrar efectivamente a prestar tareas. Durante ese lapso de entrenamiento, el trabajador cobra íntegramente su salario. Por el tipo de actividad, es casi lógico disponer de un gran lugar de entrenamiento, dado la dificultad de aprender éste tipo de trabajo. Hay una preocupación por parte del área de Capacitación de brindar un servicio que agregue valor al negocio, teniendo trabajadores bien entrenados para la atención al cliente. Lo mismo sucede incluso con las camareras, ellas son entrenadas varias veces al año en cómo debe servirse, por más que tengan varios años de antigüedad, un refresh de lo aprendido nunca viene mal sostiene la responsable del área.

La organización industrial tiene un centro de entrenamiento que no solo cubre las necesidades de capacitación interna según la tarea que se realiza sino también posee un colegio dentro del predio, allí concurren los trabajadores de la empresa para terminar el ciclo secundario. En éste caso el centro es de gran envergadura, y con una fuerte presencia del área de capacitación para aportar valor al área productiva que es su principal cliente.

La pregunta que viene sobre la inversión en capacitación, es si Recursos humanos tiene el indicador sobre si la inversión ha retornado de alguna manera cuantitativa? ¿Si hemos recuperado nuestra inversión? En la compañía de servicio, la infraestructura de capacitación es casi una necesidad operativa de funcionamiento, ya que se hace la inducción del personal con un entrenamiento, dado la dificultad de conseguir personal en el mercado con ese tipo de habilidad pero, en el caso de la empresa industrial, la escuela de entrenamiento, de un alto costo de mantenimiento, no solo evidentemente cubre necesidades de capacitación sino que tiene una importancia de tipo política con la ciudad en la que está ubicada.

## ***El trabajador***

Las políticas económicas del Estado Nacional han impactado de manera significativa sobre quienes tienen la necesidad de ofertar su mano de obra en el mercado de trabajo; los abusos del empleador, la falta de posibilidad de contar con una organización gremial que lo represente, han dejado secuelas sobre la subjetividad. Es el trabajador, el hijo del trabajador, el que se ha llevado la peor parte de la historia de la década de referencia.

Aquellos jóvenes que aún no habían ingresado al mercado de trabajo, tenían a los padres con constantes problemas de empleo, siendo despedidos de un lugar y de otro, estando solo un tiempo en un lugar para luego ir a trabajar a otro lugar. Esta constante transitoriedad de los empleos, impactaron seguramente en la economía diaria de la familia, por lo tanto, el joven debía si no salir a trabajar, al menos a restringir lo más posible en base a la economía familiar deteriorada, es decir, comprando alguna vez algo, y no comprando la mayoría de las veces.

La idea del desequilibrio, la inestabilidad estaba arraigado en el núcleo mismo de la familia, por consiguiente es de esperar que la desconfianza del sujeto hacia la organización empresaria se encuentra presente diariamente, no solo desde quienes la

han padecido directamente sino también, aquellos más jóvenes que lo han absorbido desde el seno familiar.

Es justamente ésta mano de obra el gran desafío de las empresas a partir del 2002, que se plantean gestionar con las más variadas herramientas de Recursos Humanos, sobre una mano de obra caracterizada por trayectorias laborales descendentes, por ser un grupo heterogéneo en composición. Las prácticas de Recursos Humanos son variadas pero limitadas en su capacidad, todo depende de la “materia prima” en la cual se aplica dichas prácticas, si observamos el relato de un trabajador sobre la evaluación de desempeño en la empresa investigada:

“ acá hay una evaluación de desempeño que se llama “versatilidad”, es un papel en el cual todos los años te ponen una cruz en las operaciones o tareas que sabes hacer, a mayor cantidad de tareas que sabes hacer, más posibilidades tenes de obtener una categoría mayor; porque significa que sos un trabajador versátil y te pueden mandar a cualquier posición que sabes hacerlo...” pero la verdad, es que no te conviene, porque, te mandan a los peores trabajos en la planta, porque son las tareas que nadie quiere hacer... y no te dan ningún plus por ser versátil, ni mucho menos una categoría por eso...si te dan una categoría es porque sos amigo del sindicato o del gerente de planta...”

(Fragmento de una entrevista a un operario de 18 años de antigüedad en planta)

Otra de las prácticas de Recursos humanos en la empresa industrial que compone ésta muestra, es la encuesta de clima laboral. Es una metodología de medición del clima interno, que está determinada a nivel mundial por el consorcio, es decir, las preguntas son iguales en todas las planta del mundo<sup>14</sup>, uno de los operarios de la empresa nos comenta sobre la encuesta:

“ la encuesta de clima se toma todos los años, las preguntas están armadas como para que el resultado sea obvio, ejemplo: las personas que conoces considera que trabajas en una empresa de primera línea?, la respuesta es seguro, porque el que

---

<sup>14</sup> Se puede encontrar los formularios de las distintas practicas de recursos humanos en el apartado de anexo. Evaluaciones de desempeño, Encuesta de Clima Laboral y demás documentos que orientan el objetivo de cada una de ellas.



está afuera, cree que una multinacional como ésta es el paraíso, seguro que hay gente que está muy mal en su trabajo, que hay trabajadores que le pagan en negro, que no le dan ropa ni comida, cosa que nosotros si tenemos. Pero, no quiere decir el paraíso, acá hay problemas como en cualquier lado, en cuanto pueden te explotan, en cuanto pueden te pasan.... Los resultados de la encuesta creo que es solo para cumplir con los de afuera, los jefes de verdad, porque acá adentro, no cambia nada con la encuesta de clima...”

(Fragmento a un operario de 5 años de antigüedad en la empresa industrial)

Prácticas de Recursos humanos hay en todas las empresas, en las más chicas tal vez, solo se dediquen a los temas administrativos, a liquidar los sueldos solamente. En la medida que la empresa ocupa a más cantidad de personas, la gestión de las personas toma mayor importancia. La necesidad de administrar las personas de manera eficiente, hace a la diferencia competitiva de la organización y, el área que debe aportar valor al negocio desde la gestión de las personas es el área de Recursos humanos, con sus prácticas estándar y en muchos casos no estándares ya que es necesario la adaptación al contexto en el cual se está trabajando. La misma encuesta de clima en un país puede funcionar perfectamente y en otro no tanto, los mismo con una evaluación de desempeño, una formación, un procedimiento. No es porque las herramientas no sirven, sino solo que le falta un poco de adaptación al entorno una aplicación práctica y una metodología sustentable de medición de los resultados. Si observamos que la gente no sabe para qué se hace algo, es porque la herramienta tiene algunas falencias de base que hay que resolver antes de seguir adelante con una batería de acciones que correrán la misma suerte.

## ***El sindicato***

Durante la década de referencia, la organización sindical fue vaciada desde lo económico principalmente, al sacarle los ingresos que generaban sus obras sociales (desregulación de las obras sociales), pasó de ser una organización que tiene la función

de representar al trabajador, a buscar el menor protagonismo posible, ya que cada vez que aparecía en escena, perdía alguna de sus conquistas históricas.

En aquellos lugares de trabajo que tenían representación, buscaban lo más posible cuidar el empleo más que, una reivindicación que le genere al trabajador un crecimiento económico o de mejora en las condiciones de trabajo (ropa de trabajo, mejores condiciones de sus instalaciones etc.). El sindicato no se sentaba a negociar absolutamente nada sobre el convenio colectivo de trabajo, tenía una actitud defensiva, buscando cuidar lo ya obtenido hasta esa época, en espera, de una mejor época para salir a actuar como organización gremial representativa de los trabajadores.

Y fue justamente, en la década siguiente, con el crecimiento del empleo cuando volvieron a tomar protagonismo luego de muchos años de inactividad, claro, que el tiempo corre para todos, también para los integrantes de la organización sindical que se encontraron en el nuevo contexto sin militantes sindicales en los lugares de trabajo. Tuvo que salir a reclutar a los actores para iniciar nuevamente su actividad en cada organización.

Todos éstos actores han ejercido una importante influencia sobre el trabajador, aquel que hoy ingresó a trabajar a una fabrica, en la que debe marcar tarjeta al ingresar y al retirarse, debe cumplir un horario y no puede llegar más de un par de veces tarde por mes, si tiene algún trámite que realizar, no cuenta con tiempo asignado para hacer esas tareas habituales.

El trabajador que encontramos en los dos casos analizados, por un lado en la industria hemos encontrado operarios que durante la década del 90 han sufrido el desempleo, el empleo precario y hoy que tienen un empleo dentro de los considerados “buenos” recuerdan esas épocas como una de las más negras de la trayectoria laboral, y se quejan del poco compromiso con el trabajo que tienen los jóvenes en la actualidad. Y por otro lado, el joven que si bien no ha padecido en carne propia los problemas de empleo por ser un adolescente, no hacen mucho por cuidar el empleo, como si aquella época fuera algo lejana.

Así también, estos jóvenes trabajadores al ingresar a la organización gremial muestran su visión del trabajo, ejerciendo una militancia sindical que nada tiene que ver con lo que conocemos como actividad sindical, uno de los entrevistados es bastante claro en éste sentido:

“Los que se encuentran en la Comisión Interna hoy, lo importante es darle a la gente la posibilidad de que se ausente al trabajo, se haga el enfermo y pelean para que le paguen el día. Lo defienden por todo, eso sí, los viernes a la tarde o sábado organizan partidos de fútbol y asado, toda la tarde tomando vino y se agarran a trompadas en la cancha”... “eso no es como era antes, el sindicato estaba para otra cosa, siempre defendía al trabajador pero ahora, te defienden hasta si robas, porque son pibes que creen que estar en el sindicato es lo mismo que estar en una barra brava de fútbol, o como si fuesen un grupo de amigos, que se juntan a charlar”

(Fragmento de una entrevista a un operario de 58 años, con 28 años de antigüedad en la empresa)

No solo es la empresa la que padece la inexperiencia de una representación gremial que aprende mientras actúa, con los errores que eso genera, sino también la misma organización gremial debe estar todo el tiempo ajustando cabos para no hundirse en su inexperiencia del nuevo contexto, éstos jóvenes y no tanto, activistas gremiales que para una parte de ellos es un lugar de confort o una salida para que la empresa no los despidan ya que poseen una estabilidad laboral por su actividad.

“Los problemas que tenemos con el gremio es de todos los días, yo como supervisor le digo al operario que haga esa tarea, que tiene la misma categoría que él tiene, y viene el delegado a preguntar por qué lo cambio de tarea, y por qué le tengo que explicar, es una necesidad de organización de la producción y cuales es el problema... el delegado dice, no, no lo cambies que ya está acostumbrado a hacer esa tarea... pone a uno más nuevo... vamos a tener problema sino... encima me amenaza.. Ya no se entiende cual es la función del supervisor, cuál del operario y cuál del delegado....!!.”

(Fragmento de una entrevista a supervisor de producción)

## **CONSIDERACIONES FINALES**

Durante el desarrollo del presente trabajo he intentado conocer y poner en diálogo distintas voces, imágenes y expresiones referidas a las múltiples situaciones que atraviesan en la actualidad los trabajadores en relación de dependencia, para la cual se analizaron dos empresas, ambas de capitales extranjeros, con modernas prácticas de recursos humanos y una dotación de personal considerable para nuestro mercado de trabajo; una de las empresas estudiadas que componen la muestra, es una empresa industrial dedicada a la fabricación de automóviles y la otra empresa es de servicios dedicada a brindar entretenimiento a sus clientes. Cada una de ellas, se ubican geográficamente en los extremos de nuestra provincia de Buenos Aires, por un lado la compañía de servicios en pleno corazón de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y la empresa industrial en el conurbano bonaerense, más específicamente en la zona de Tigre, norte de la provincia de Buenos Aires, mostrándonos dos realidades geográficas, pero con una característica común que las asemejan: un cambio en la subjetividad de los trabajadores, la existencia de relaciones laborales más complejas en relación a décadas pasadas y, un conflicto permanente en el lugar de trabajo con la participación activa de los representantes gremiales en cada uno de los conflictos.

### ***Desequilibrios del mercado, el trabajador y su relación***

A partir de la implementación de la ley de convertibilidad, en el plano comercial de nuestro país, se genera un desaliento de las exportaciones y un verdadero abaratamiento de los productos importados. La apertura económica indiscriminada, la reducción de las barreras aduaneras que protegían en especial a las pequeñas industrias, a partir de la ley de convertibilidad, las empresas pequeñas tenían graves dificultades para competir con las compañías extranjeras, ya que éstas estaban acostumbradas a la competencia por actuar en diversas regiones, por lo tanto su nivel de productividad como calidad de productos era superior a las que se fabricaban en nuestro país, más aún, considerando que las empresas Argentinas nunca se habían caracterizado por un sistema de trabajo focalizado en una alta productividad ni de gran calidad de los productos.

Las reformas en materia laboral instauradas en la década de los 90, se orientaron básicamente a buscar la reducción de los costos laborales, incrementar la productividad, facilitar la incorporación de personal temporario, la desvinculación rápida y económica del trabajador a través de contratos de trabajos esencialmente precarios como son los contratos a prueba, que según el convenio colectivo de trabajo se podía extender a 6 meses, una vez finalizada la “prueba” no tenía costo de desvinculación para el empleador, otros tipos de contratos con baja carga impositiva para el empleador, han sido los contratos de aprendizajes, que solo exigía una cobertura de salud o, el caso de los contratos de pasantías, una modalidad de contratación relacionada con el sistema educativo por sobre todo; resultando en la práctica, todas estas modalidades de contratación laboral con fuerte contenido irregulares, ya que muchas de ellas se encontraban legisladas, en la práctica el uso ha sido verdaderamente abusivo, en detrimento de las condiciones del trabajador, una relación de trabajo en el cual, el principal afectado ha sido el que está obligado a vender su fuerza de trabajo para sobrevivir; una relación caracterizada por la precariedad, la informalidad, la inestabilidad de la fuente de trabajo y todo lo que ello implica en un periodo en el cual conseguir un empleo era casi imposible.

Todas estas modalidades de contratación se dieron en un contexto en el que el mínimo histórico del empleo de casi el 33% fue en el mes de Mayo del 2002 y un índice de desocupación de casi el 22%; en líneas generales, los indicadores oficiales del mercado de trabajo durante la época de referencia, nos muestra que el 40% de la población económicamente activa tenía graves problemas de empleo, si observamos la sumatoria del nivel de desocupación y subocupación.

La tasa de actividad registra según los indicadores oficiales, un aumento significativo debido principalmente por la incorporación al mercado de trabajo del llamado trabajador “adicional”, que es cuando, la mujer o un hijo mayor que hasta ese momento no trabajaba, sale a trabajar para compensar la pérdida de ingresos económicos sufrido por la desocupación de algún miembro del núcleo familiar que hasta ese momento generaba un ingreso económico para la familia. En síntesis, éste aumento del indicador es la consecuencia de contabilizar una persona más que se incorpora a los datos oficiales, ya que está obligado a salir a compensar una pérdida económica.

Otra característica que surge de los datos cuantitativos oficiales, en cuanto al mercado de trabajo, que se describió en la investigación, han sido los planes de carácter social

impulsado desde el Estado Nacional, a través de diversas políticas de empleo, tanto activas como son los programas de formación y de empleo transitorio, como así también, la instauración a nivel masivo de políticas esencialmente de tipo pasivas; como son los planes sociales de seguro de desempleo y los planes denominados: plan trabajar, manzanas, barrios bonaerenses, etc. Todos ellos, planes sociales de tipo compensatorios del deterioro económico sufrido durante más de 10 años de políticas con graves consecuencias sobre el empleo y en consecuencia sobre el trabajador. Los planes sociales funcionaron al margen o alejados del funcionamiento del mercado de trabajo y han provocado en la población destinataria, aunque seguramente sin intención, una difícil reinserción laboral una vez que se encontraban cobrando dicho plan, ha sido un preconcepto común de los empleadores como así también de los responsables de la selección del personal en las empresas, que quienes percibían dicho plan, se hacía muy difícil que se acostumbre a trabajar rutinariamente en un puesto de trabajo, por lo tanto no se los tomaba, incorporándose de ésta manera, indefectiblemente a la cantidad de personas desocupadas de larga duración (según los índices oficiales, aquel que se encuentra desocupado por más de 6 meses). El mayor problema, aparte del económico, es que un periodo de larga desocupación, la persona pierde las habilidades que tenía cuando estaba en actividad, las competencias que se tenían se pierden por la falta de uso y cuando la persona se reincorpora al trabajo deben poner en práctica habilidades que perdió o competencias que no tiene; y otras tantas desfiguraciones que provoca el desempleo en un individuo que su única fuente de ingreso es el trabajo en relación de dependencia.

Sumado al problema anteriormente nombrado, se encontraba la realidad, por sobre todo en el interior de nuestro país, que la remuneración que se abonaba en las empresas era similar al valor de los planes sociales, con lo cual, a la persona no le convenía ingresar a trabajar (seguramente contratado por unos meses) y perder el beneficio de continuar cobrando un plan social. Una vez implementado masivamente los programas sociales, el gobierno nacional, advertido de la dificultad que se había generado en el mercado de trabajo con la búsqueda de personal, intentó que los empleadores incorporen personas que se encontraban cobrando los planes y como gratificación, se les descontaba de las contribuciones patronales del empleador, el importe mensual que percibía el beneficiario. Un párrafo aparte, merece los problemas que se sucedieron para encontrar personas que “deseen” ingresar a trabajar a una empresa bajo relación de dependencia,

si se encontraban cobrando el plan social, dos integrantes de la familia, en estos casos en particular, a la persona no le convenía trabajar por una remuneración mensual, ya que los dos planes sociales le representaban el doble de dinero que recibiría en la empresa contratante; éstos casos, que si bien, eran irregulares porque no se podía cobrar más de un plan social por grupo familiar, en la realidad y por diversos motivos políticos que no se desarrollan en éste trabajo, sucedía de manera habitual en los pueblos pequeños en los que había un importante nivel de desocupación, y al mismo tiempo, faltaban mano de obra interesada en trabajar bajo relación de dependencia, por sobre todo, faltaban personas en las edades de mayor productividad, entre los 30 a 40 años de edad.

El contexto del mercado de trabajo en nuestro país, que se describe en el presente trabajo en el capítulo 5, con mayor amplitud y detalle, ha generado que la mano de obra en la década de referencia, se encuentre contenida, disciplinada por el miedo a la desocupación y, por otro lado, la representación sindical, se encontraba en franca retirada debido a su debilitamiento provocado por la gestión del Estado Nacional en relación a las obras sociales sindicales, principal ingreso económico de la organización, como así también, la política de desregulación de la negociación colectiva de trabajo, en la cual se priorizaba el tipo de negociación de nivel inferior, es decir, el nivel de empresa con el cual la organización gremial pierde su capacidad negociadora que le otorga la negociación por actividad.

La normativa legal en materia de regulación de la relación laboral entre la representación gremial y la empresa es extensa al respecto, suficientemente clara en cuanto a los derechos de los delegados en su lugar de trabajo, por un lado hay que resaltar que éstos derechos establecidos ampliamente en la ley sobre asociaciones sindicales número 23.551 desde el Art. 40 hasta el Art. 52, no se ha ejercido efectivamente en los lugares de trabajo por más de una década, debido al retiro del sindicado como organización que representa a los trabajadores en cada uno de los lugares de trabajo. Los artículos mencionados establecen entre otros derechos y obligaciones: el alcance del mandato del delegado gremial, la cantidad de representantes que debe haber en función de la cantidad de trabajadores por cada establecimiento, los requisitos para llevar adelante las funciones gremiales, las facilidades que se le debe otorgar en cuanto a movilidad y, establece claramente que el representante gremial no puede ser modificado sus condiciones de trabajo o suspender sin antes iniciar el pedido de exclusión de la tutela por vía sumarísima. La estabilidad laboral del representante

gremial es condición necesaria y excluyente para ejercer una verdadera representación de los trabajadores, dado que si el representante debe preocuparse porque la empresa lo puede despedir, seguramente sea un representante fácilmente manipulable.

La misma norma establece las condiciones que deben darse para ser candidato a representante de los trabajadores, como así también, las garantías de estabilidad en el empleo que se le debe garantizar al representante de los trabajadores; todo éste cuerpo normativo, ha sido aplicable en la medida en que la realidad del contexto del mercado lo permitió, y eso sucedió recién iniciado la recuperación del mercado de trabajo después del año 2002, momento en el cual, el sindicato comienza a ser nuevamente protagonista con poder de decisión en las relaciones cotidiana de trabajo, en cada uno de los establecimientos después de muchas décadas de inactividad gremial, tanto en aquellas empresas con pocos trabajadores como en aquellas con mayor dotación de personal, es necesario destacar que, en líneas generales, las empresas de mayor tamaño tienden a respetar lo mínimo establecido en las leyes laborales de cada país en el que tienen operaciones, en esos establecimientos, la representación gremial estuvo mayormente presente en los momentos en que en otros lugares se retiraban de la escena, como han sido en las pequeñas empresas que tienden a tener aspectos irregulares en la relación laboral, tanto desde aspectos de la calidad de las condiciones de trabajo como de los contratos laborales.

### ***Un nuevo contexto emergente, adaptación y gestión***

Nuestro país sufrió un largo periodo de destrucción del empleo, por sobre todo una continua expulsión de mano de obra en las ramas industriales, durante más de 10 años se han perdido muchos de los oficios que caracterizaban al mercado de trabajo de nuestro país, como han sido la industria metalúrgica, la industria textil, entre otras industrias características del entramado productivo. Después del colapso político y económico del año 2001, la ocupación fabril creció a tasas interanuales de entre un 6% y un 10%, en promedio, el empleo industrial creció a una tasa interanual el 5.8% entre el 2003 al 2008. Si comparamos los años anteriores en relación al periodo post convertibilidad hubo un incremento del 55% en el empleo de tipo industrial.

Una vez iniciado la recuperación del nivel de empleo, la producción textil, la de muebles, la industria metalmecánica como la fabricación de maquinarias y equipos,



comienzan un importante crecimiento de sus actividades, estas ramas de la producción fueron las que mayor sufrimiento económico habían padecido durante la década del 90. El importante incremento de la producción nacional generó la necesidad de contar con una cantidad de mano de obra, trabajadores calificados y no calificados. Esta necesidad de personal para alimentar un mercado pujante, obligó a las empresas a iniciar un plan de reclutamiento de trabajadores bastante dificultoso, con ciertas aristas nuevas que hace muchos años no sucedía, requerían de forma urgente para su producción mano de obra especializada en algunas ramas particulares que; el mercado de trabajo no tenía mano de obra de éste tipo, y los pocos especialistas que se encontraban en el mercado de trabajo buscando algún empleo, eran verdaderamente caro en la remuneración que solicitaba para cambiar el empleo que ya tenían, por sobre todo para el costo de los pequeños talleres industriales que comenzaron a proliferar en todo el gran Buenos Aires.

Entre las mismas empresas, se competía para atraer al personal especializado, en ejemplo representativo de la época era el mecánico textil; una vez que la empresa logra tentarlo económicamente para que preste servicio en el taller, comienza la segunda etapa, igualmente difícil, que era retenerlo. Según el tamaño de la organización, el área de Recursos Humanos, despliega su sets de acciones para motivar y retener al personal clave; siendo una empresa pequeña e incluso familiar, no había especialistas de Recursos Humanos por lo tanto, su única opción de retención era el incremento salarial, algún bonus extra por año, atado a algún objetivo que en muchos casos era difícil medir o directamente no dependía del trabajador poder alcanzarlo. Esta lucha constante entre el reclutamiento de mano de obra especializada y la retención, generó dentro de la misma empresa una inequidad salarial entre los mismos trabajadores, que veían cómo un mecánico textil, ganaba 4 veces el sueldo de un operario no especializado que cumplía las funciones durante las 8 horas diarias de lunes a viernes.

Ha sido un importante cambio para todos los participantes del mercado de trabajo, en poco tiempo, tanto para la parte empleadora como para los mismos trabajadores y sus organizaciones, acomodarse a la nueva realidad de nuestro mercado laboral, el paso de una desocupación masiva, de empleos caracterizados por la precariedad, a un periodo de crecimiento de la cantidad de empleos ofertados como a su calidad, ya que hubo un repunte de empleos bajo relación de dependencia registrados con el agregado de una representación gremial presente en cada lugar de trabajo; un actor que se suma y hace

de las relaciones más compleja, en especial para quien está al frente de una línea de producción y o tiene que llevar adelante un grupo de trabajadores para realizar la tarea, es decir se complica el ejercicio del liderazgo en el lugar de trabajo.

Entre tantos cambios que se sucedieron, no solo la inequidad de las estructuras salariales internas, la competencia entre empresas que ofrecen un mejor salario para tentar a los especialistas, sino también, por otro lado, se suma la difícil tarea de gestionar el acostumbamiento del trabajador a la nueva realidad, luego de un largo periodo de inactividad, de desempleo, debía ahora, acostumbrarse a levantarse temprano, llegar a horario, marcar una tarjeta, al encierro de una fábrica, a la organización del trabajo que requiere la adecuación del cuerpo al sistema productivo. Y es en éste contexto en el que el área de Recursos Humanos tiene la posibilidad de aportar todo su valor al éxito del negocio porque, como sabemos, en épocas de crisis, solo se solicita recortes y, es Recursos Humanos el que debe llevar adelante la ingrata tarea de recortar de la mejor manera posible para la organización.

Por un lado tenemos la adaptación disciplinaria que se le exige al trabajador, que tiene un importante impacto sobre la manera de concebir el trabajo, de ahí, las manifestaciones que hemos observado en los casos analizados y por otro lado, tenemos la dificultad que encuentra las empresas para gestionar positivamente, dentro de éste nuevo contexto, a la mano de obra. Es de esperar, que un trabajador que ha pasado largo tiempo inactivo o en actividades no propias de su oficio o profesión, no pueda desarrollar determinadas competencias profesionales o adquirir las competencias requeridas por las empresas una vez iniciado el periodo de crecimiento del empleo

Los cambios que se sucedieron después de la convertibilidad, han generado un cambio en las relaciones entre las empresas y los trabajadores, entre la organización sindical y la empresa como entre la misma representación gremial con sus propios representados; estas relaciones, cada vez más complejas y con nuevas variables, es lo que hace de las relaciones del trabajo una relación dinámica cada vez más compleja en la cual, una acción que tiene éxito en una empresa puede no tenerla en otra, dado su heterogeneidad de la mano de obra y, más aun si esas prácticas viene de otros países. En ocasiones no completamente comprendida a la hora de planificar una estrategia de gestión del personal, que ahora, también deben relacionarse activamente con la representación gremial como actor fundamental en el lugar de trabajo, que en los últimos años no han tenido casi incidencia en la relación.

El programa estratégico de gestión de los Recursos Humanos, no puede olvidar la realidad histórica de los trabajadores que tuvieron a lo largo de toda una década, al menos, si la pretensión de las empresas es implementar una gestión integral del personal, de carácter positiva y orientada al largo plazo. La estrategia de la compañía debe considerar como factor prioritario a la hora de definir su plan de acción, la realidad de la subjetividad de los trabajadores, un individuo que ha padecido los abusos durante varios años de su vida laboral y observa que su trayectoria laboral avanza hacia abajo y, hoy desde el área de Recursos Humanos se plantea, con cierta ingenuidad de orden teórico, el alineamiento del personal con los objetivos organizacionales como si, el destinatario de las políticas no tuviese una historia en particular, un trayecto recorrido que ha dejado huellas, resentimientos hacia las organizaciones empresarias y difícilmente el trabajador tenga los mismos objetivos.

Los responsables de las estrategias de gestión, se deben preguntar ¿porqué un individuo se debe alinear a una organización?, ¿Porqué el trabajador debe poner en práctica sus competencias profesionales ahora? ¿ Tiene las competencias para realizar el trabajo?. Si durante mucho tiempo, no ha sido debidamente correspondido desde lo salarial, desde el desarrollo profesional ni desde lo más mínimo de la seguridad en el empleo, siempre lidiando con la inestabilidad, el miedo a quedarse sin empleo y no tener los medios económicos para sobrevivir y; hoy se le solicita al trabajador que debe estar alineado a los objetivos, debe hacer todo lo posible y más para la calidad del producto que fabrica y de ésta manera seguro que ambos van a tener éxito.

La forma de administración de los recursos durante más de una década, es justamente, aquello que se observan en ambas empresas analizadas en éste trabajo en el punto 6.2 y 6.3, en este apartado se comenta el caso de las dos organizaciones estudiadas; por un lado tenemos a jóvenes al frente de un cuerpo gremial, sin experiencia en la actividad gremial previa, ya que los sindicatos no tenían protagonismo, como así también observamos jóvenes supervisores de producción sin experiencia previa en industrias, en líneas de producción, ya que las mismas se encontraban cerradas producto de la política económica neoliberal, como así también, tenemos trabajadores jóvenes y no tanto, sin experiencia previa sin un paso por la rutina laboral cualquiera sea, que se asemeje en algo, a lo que hoy conocemos como trabajo en fabrica o al menos de trabajo en relación de dependencia formal, el cual tiene un modo de hacer las cosas, un modo de

administrar y gestionar el lugar de trabajo, en definitiva, tiene unas características propias que lo distinguen de otro tipo de empleos.

Los cambios acontecidos en los individuos y sus nuevas realidades, es el desafío de la gestión de Recursos Humanos que debe reinterpretar, considerando cada una de las realidades individuales, como nueva y diferente a lo acontecido anteriormente, y, menos aún compararla con lo sucedido en otros países que nada tiene que ver con nuestra realidad histórica.

El entendimiento de cada una de las variables que entran en juego en la relación laboral, como cada una de ellas se interrelacionan, se fusionan y se transforman en una nueva síntesis, hará de los planteos estratégicos de las empresas para con su personal, una herramienta útil desde el verdadero sentido de las acciones, es decir desde una realidad posible de concreción, de aportar un verdadero valor agregado para la organización, un valor medible, observable como son las acciones concretas que debe fomentar una gestión de Recursos Humanos.

### ***Las empresas investigadas, una pauta a seguir***

En un contexto en el que las empresas cierran sus puertas, la desocupación es de carácter masiva, la subocupación en continuo crecimiento, las contrataciones laborales son irregulares y las condiciones de trabajo precarias, la normativa legal específica sobre temas laborales pierde su fuerza de aplicación, por eso, como vimos en el ejemplo de las dos organizaciones analizadas, se hace difícil la convivencia entre ambos actores, el supervisor y el delegado, dado un largo periodo de inexistencia de la representación gremial en el lugar de trabajo; la aparición repentina de las acciones gremiales en los lugares de trabajo, desencadenó una escalada de conflictos pocas veces visto y, por sobre todo se puede observar en las entrevistas realizadas, una inexperiencia en la resolución de los conflictos gremiales por parte de los responsables de la empresa como así también, la metodología llevada a cabo por los representantes gremiales en el ejercicio del derecho del reclamo, se tornan difusos los límites entre lo permitido y lo prohibido, debido a la falta de experiencia en el ejercicio efectivo de la acción gremial en los lugares de trabajo.

En el mismo sentido, los trabajadores los cuales representan los delegados gremiales en cada establecimiento, no son iguales en relación a aquellos trabajadores de hace 30 años; la idea de la responsabilidad para con el trabajo, la disciplina en términos generales que requiere una relación laboral bajo relación de dependencia, muchos de éstos trabajadores que hoy vemos en diversos trabajos y, hemos visto en las dos organizaciones analizadas, la existencia de jóvenes reestructurados en cuanto a su subjetividad producto de haber padecido desde el núcleo familiar los problemas de empleo y, también se observan en los lugares de trabajo, trabajadores que han padecido durante sus trayectorias laborales, todo tipo de problemas en materia de empleo, una trayectoria que en que cada nuevo empleo que emprendía era un escalón más que caía en el status social.

Tanto los trabajadores en actividad, los representantes gremiales como así también los representantes de la empresa (supervisores) que deben gestionar a un grupo de trabajadores, han sido personas que han tenido una trayectoria laboral descendente, desde los años 90 al año 2002, han pasado por los más diversos empleos, sin tener la posibilidad de elegir algún empleo relacionado a su profesión u oficio que le otorgue una experiencia enriquecedora, útil para su carrera laboral. Estas han sido trayectorias laborales que se explican en éste trabajo con el título de trayectorias laborales descendentes, un resumen de lo acontecido a los trabajadores que a lo largo de su vida, en lugar de crecer laboralmente, su carrera se desploma a medida que pasa el tiempo.

Un camino laboral cargado de incertidumbre en cuanto al futuro, con importantes altibajos, pasando de un empleo precario a otro de tipo informal; una trayectoria laboral que ha golpeado en la subjetividad del trabajador, en algunos casos, se expresa de manera explícita en los comportamientos diarios, como ser: la poca contracción al trabajo, el desgano, el incremento del ausentismo<sup>15</sup>, como también, hemos visto en el caso analizado, con conflictos permanentes sin saber, en ocasiones, el verdadero origen de la disconformidad que originó el conflicto.

En la experiencia de ambas organizaciones analizadas, tanto la empresa de servicio como la industrial, se puede observar no solo un cambio en la subjetividad de los trabajadores, una mayor heterogeneidad en la manera de concebir las relaciones de

---

<sup>15</sup> Puede consultar los anexos en el cual se puede observar la evolución del ausentismo a lo largo de los años. Un tema crucial en la problemática de las empresas investigadas. El área de RH en constante búsqueda de acciones que mitiguen ese problema, acciones como: sanciones disciplinarias, refuerzos en los servicios médicos, charlas de concientización para que los trabajadores no se ausenten a sus tareas.

trabajo sino también, en la manera de desempeñar el rol cada uno de los representantes sindicales. Una representación sindical que no actúa como grupo homogéneo por el solo hecho de que tampoco son homogéneos como grupo, han sido atravesado por las crisis tal cual el resto de los actores sociales que se describieron en el presente trabajo; en el caso de la representación gremial, tuvieron un largo periodo de inactividad, volver a ejercer la función le resulta difícil su adaptación al nuevo contexto y muchos otros es aprender la función del delegado gremial en el lugar de trabajo, que tampoco tienen referentes de los cuales aprender sobre la actividad diaria de un delegado, y se manifiesta en cada entrevista, la “opinión” de cada uno, que difiere de uno a otro de manera incluso radical, estando en la misma organización, un grado de incoherencia en el discurso. Pero no es la incoherencia en el discurso una característica únicamente de los delegados gremiales sino también de los integrantes de las organizaciones empresarias, en ambas empresas lo podemos observar por parte de aquellos que tienen la responsabilidad de gestionar a las personas.

Para comprender los comportamientos de los trabajadores en su lugar de trabajo, hay que contextualizarlo en función al grado de satisfacción o insatisfacción en su trabajo actual, como también, en relación con las experiencias laborales pasadas de su trayectoria de vida, éstas relaciones hacen al individuo en su particularidad, en su individualidad que se expresan en comportamientos observables diariamente en cada uno de los establecimientos.

Cada uno de los “síntomas” que se expresan en los dos casos analizados, en cuanto a ausentismo, responsabilidad, contracción al trabajo, grado de confianza en la organización, modos de manifestación del conflicto, etc., están relacionados directamente con el factor de su entorno no solo individual sino principalmente sobre su entorno social y su trayectoria laboral. En las empresas que componen la pequeña muestra, observamos que los conflictos dentro del lugar de trabajo, son pequeños conflictos en cuanto a su causa pero que toman gran dimensión, en parte por la inexperiencia de sus actores para la resolución de conflictos.

Cuando el conflicto es porque el bife que sirve el comedor no está bien cosido o no está del todo cosido, cuando el conflicto es que una persona no cobró un día de enfermedad porque el servicio médico no se lo reconoce o cuando la lluvia moja al trabajador que va hacia el comedor por falta de un techo; son pequeños problemas en cuanto a causa y que no tienen gran magnitud en cuanto a su impacto porque son problemas pequeños pero,

los actores de la relación no saben cómo pulir las diferencias, no poseen un procedimiento claro para encaminar las dificultades y, no es solo cuestión de tener el procedimiento aprobado en la ISO, sino de tener una clara forma de actuar para cada una de las circunstancias que se presentan; conocer y promover cuáles son los límites en una relación laboral, en qué ocasiones se ha de tomar una medida de acción directa y cuando no es necesaria, la manera en que se debe peticionar y sobre todo, darse cuenta de cuándo es un problema de magnitud y cuándo no lo es.

Debe siempre de considerarse para abordar la relación laboral en la actualidad Argentina, el impacto que ha tenido los años de maltrato al trabajador, el cambio en su subjetividad que se ha producido, el concepto que tiene el trabajador de una relación laboral, de los límites dentro del lugar de trabajo e ir desaprendiendo lo aprendido que tanta dificultad trae a la hora de planificar y llevar adelante una estrategia de Recursos Humanos que genere un verdadero aporte para la organización en el corto y largo plazo. En cuanto a la gestión de Recursos Humanos, es importante para tener éxito, aprender a leer las manifestaciones de los comportamientos en el lugar de trabajo, relacionar las variables que entran en juego antes de tomar la decisión de hacer una acción que solo genera un ítem cumplido y buscar acciones concretas que impacten de manera positiva sobre los comportamientos

## **Referencias Bibliográficas**

- Battistini, Osvaldo (2004) *El trabajo frente al espejo, continuidades y rupturas en los procesos de construcción identitaria de los trabajadores*, 1º ed. Buenos Aires: Prometeo.
- Battistini, Osvaldo y Ana Cecilia Dinerstein (1995) “*Desocupados, precarizados y estables: alienación y subjetividad del trabajo*”, en *Realidad Económica* N° 134, Buenos Aires, agosto.
- Castel, Robert (1997) *La metamorfosis de la cuestión social, una crónica del salariado.*, 1º ed. Buenos Aires: Paidós.
- Covarrubias, Alejandro (2009) *Orientaciones laborales y orientaciones políticas en obreros de América Latina: ¿Crisis o reconfiguración de identidades?* 1º ed. Buenos Aires: CLACSO.
- De la Garza Toledo, Enrique (2000) *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*. 1º ed. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Foucault, Michel (2008) *Vigilar y castigar, nacimiento de la prisión*. 2º ed. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Goffman, Erving (2008) *La identidad deteriorada*. 2º ed. Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- Goleman, Daniel (2000) *La inteligencia emocional. Por qué es más importante que el cociente intelectual*. 2º ed. Buenos Aires: Ediciones B Argentina.
- Goleman, Daniel (2005) *La inteligencia emocional en el trabajo. Cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*. 1º ed. Buenos Aires: Editorial Kairós SA.
- Henry, Mintzberg, Quinn, Voyer (1997) *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Editorial Prentice Hall.
- Jaques, Elliot (2004) *La organización requerida. Un sistema integrado para crear organizaciones eficaces y aplicar el liderazgo gerencial en el siglo XXI*. 2º ed. Buenos Aires: Granica SA.



- Jac Fitz - Enz (1999) *Como medir la gestión de recursos Humanos*. 2º ed. Bilbao: Deusto SA.
- Neffa, Julio Cesar (2005) *Desequilibrios en el mercado de trabajo argentino: los desafíos de la convertibilidad*. 1º ed. Buenos Aires: CEIL/PIETTE/CONICET.
- Lèvy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. 1º ed. Barcelona: Gestión 2000 SA.
- Lazzati Santiago (2008). *El cambio del comportamiento en el trabajo*. 1º ed. Buenos Aires: Granica.
- Ley de contrato de trabajo 20.744
- Ley de asociaciones sindicales 23.551
- Rivière – Pichon, Enrique (2003) *El proceso grupal. Del psicoanálisis a la psicología social*. 2º ed. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Romero Luis Alberto – (2012) *Breve historia contemporánea de la Argentina*. 3º ed. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Schvarstein, Leonardo y Leopold Luis (Compiladores) (2005) *Trabajo y subjetividad. Entre lo existente y lo necesario*. 1º ed. Buenos Aires: Paidós.
- Schvarstein, Leonardo (2006) *psicología social de las organizaciones*. 2º ed. Buenos Aires: Paidós.
- Schvarstein, Leonardo y Jorge Etkin (2011) *Identidad de las organizaciones*. 1º ed. Buenos Aires: Paidós.
- Ulrich Dave y Wayne Brockbank (2006) *La propuesta de valor de Recursos Humanos*. 2º ed. Ediciones Deusto. ( Harvard Business School Press)
  
- Consulta el 25-03- 2009: <http://www.clarin.com/diario/2003/02/18/e-00301.htm>
  
- Consulta el 29- 07- 2009: <http://www.aset.org.ar/7congreso.htm>
  
- Consulta el 2008 – 2009: <http://www.ceil-piette.gov.ar/>
  
- Consulta 1-8-2009: [http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota\\_id=561849](http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=561849)

- Consulta 9-2009: <http://www.trabajo.gob.ar/left/estadisticas/>
  
- Consulta 11-2009 <http://www.econ.uba.ar/www/institutos/economia/Ceped/publicaciones.htm>
  
- Consulta 10- 2009 <http://lavboratorio.fsoc.uba.ar/>
  
- Convenio Colectivo de Trabajo: - Autolatina Argentina SA Nro. 8/E 1989
  - Colectivo de Trabajo Aleara Nro. 208/2006.
  
- Revista sindical de PST de Anchieta, Sao Pablo, Brasil 2010.
  
- Reglamento interno de trabajo, VW 2010, Buenos Aires

## **Anexo I: Instrumento de indagación.**

### **A) Guía para la entrevista a operarios y/o empleados**

#### **1. Información general sobre su persona**

- ¿Qué nivel de estudio alcanzado posee?
- ¿Cuenta si posee algún oficio? ¿Cómo lo aprendió?
- ¿Con quién vive? Describa brevemente su grupo familiar.
- ¿Cuáles son las características que debe tener una empresa para que usted se sienta cómodo?
- ¿Qué opinión tiene sobre el trabajo dependiente, bajo relación de dependencia?
- ¿Las condiciones de los trabajos en general son adecuadas? ¿Que propondría para mejorar las condiciones de los actuales trabajos del mercado en general?
- ¿Qué actividad realiza habitualmente en su tiempo libre?
- De sus amigos o familiares más cercano. ¿Conoce alguno que actualmente se encuentra sin trabajo?
- ¿Conoce personas cercanas a usted que tengan trabajos precarios/informal? ¿Me lo puede describir por qué son precarios?
- En los últimos 15 años estuvo sin trabajo? ¿qué hacía para ganarse la vida?
- ¿Hoy piensa que puede quedarse sin empleo? ¿Si eso pasa que haría? ¿Si no lo piensa por qué no?
- ¿Qué opinión tiene sobre las acciones de RRHH en su compañía? ¿para qué cree que hacen esas acciones? ¿Cuál es su pensamiento en general del área de recursos humanos?

#### **2. Información sobre la compañía actual.**

- ¿Qué tipo de relación laboral es: en blanco, negro, parte de la remuneración en negro?
- ¿Cuánto tiempo hace que trabaja en la compañía?

- ¿Cómo cree que la compañía evalúa su desempeño? ¿Lo considera que es justo o no? Si la respuesta es NO, ¿por qué?
- ¿Considera que la compañía valora el aporte de su trabajo?
- ¿Cómo ingresó a la compañía, por recomendación, buscando empleo?
- ¿La compañía cumple con el convenio colectivo de trabajo? Si la respuesta es NO, dar algún ejemplo de los puntos que acostumbra no cumplir.
- ¿Hay representación gremial en su lugar de trabajo? .Describir cómo actúan los representantes gremiales en caso de un reclamo.
- ¿Se siente representado por su delegado de planta, comisión interna y sindicato?
- ¿Cómo es la gestión de RRHH en la empresa, describa las características principales?

### **3. Información sobre su historia laboral.**

- Describir su anterior trabajo en cuanto a las condiciones de trabajo.
- ¿Qué tipo de relación laboral era?
- ¿Cuántas horas trabajaba por día?
- ¿La compañía cumplía con el Convenio colectivo?
- ¿Había representación gremial?
- ¿Cómo actuaba la representación gremial ante un reclamo?
- ¿Cómo era la gestión de RRHH en la empresa, describa las principales características?
- ¿En los últimos quince años considera que fue creciendo laboralmente usted? ¿Explique por qué? ¿Y por qué cree que su desarrollo fue de ésta manera y no de otra? ¿Por cuestiones propias individuales o adjudicable a otros?
- ¿Cuál es su opinión de lo sucedido en los últimos quince años del mercado de trabajo, en pocas palabras, lo puede describir?
- Si tuvo periodos de desocupación. ¿Cuánto tiempo en promedio se demoró en conseguir un empleo? ¿De qué vivía en esos periodos?
- ¿Cómo se ve laboralmente en los próximos diez años, cambiando de empleo, siguiendo en el mismo?
-

## **B) Guía para la entrevista a supervisores de línea de producción.**

### **1. Información general sobre su persona**

- ¿Qué nivel de estudio alcanzado posee?
- ¿Cuenta si posee algún oficio? ¿Cómo lo aprendió?
- ¿Con quién vive? Describa su grupo familiar.
- ¿Cuáles son las características que debe tener una compañía para que usted se sienta cómodo?
- ¿Qué opinión tiene sobre el trabajo dependiente?
- ¿Las condiciones de los trabajos en general son adecuados? ¿Que propondría para mejorar las condiciones de los actuales trabajos del mercado?
- ¿Qué actividad realiza habitualmente en su tiempo libre?
- De sus amigos más cercano. ¿Conoce alguno que actualmente se encuentra sin trabajo?
- ¿Conoce personas cercanas a usted que tengan trabajos precarios/informal? ¿Me lo puede describir porque son precarios?
- ¿Cree usted que en el futuro seguirá trabajando como supervisor? ¿Si la respuesta es NO porque?

### **2. Información sobre la compañía actual.**

- ✓ ¿Qué tipo de relación laboral es: en blanco, negro, parte de la remuneración en negro?
- ✓ ¿Cuánto tiempo hace que trabaja en la compañía?
- ✓ ¿Cómo cree que la compañía evalúa su desempeño? ¿Lo considera que es justo o no? Si la respuesta es NO, porque?
- ✓ ¿Considera que la compañía valora el aporte de su trabajo?
- ✓ ¿Cómo ingresó a la compañía, por recomendación, buscando empleo?

- ✓ ¿La compañía cumple con el convenio colectivo de trabajo? Si la respuesta es NO, dar algún ejemplo de los puntos que acostumbra no cumplir.
- ✓ ¿Cómo es la relación con los representantes gremiales de su lugar de trabajo? ¿Qué aspectos le molestan de la relación?
- ✓ ¿Cómo era la gestión de RRHH en la empresa, describa las características principales? ¿qué opinión tiene de las acciones del área de RRHH?
- ✓ ¿Qué desventajas cree tener al no contar con un sindicato que lo defienda? ¿Y qué ventajas tiene?
- ✓ ¿Usted recomendaría a una persona muy cercana suya a ingresar a su empresa? ¿por qué, que tiene de bueno y de malo?

### **3. Información sobre su historia laboral**

- ✓ Describir su anterior trabajo en cuanto a las condiciones de trabajo.
- ✓ ¿Qué tipo de relación laboral era?
- ✓ ¿Cuántas horas trabajaba por día?
- ✓ ¿La compañía en la que trabajaba cumplía con lo que marca la ley?
- ✓ ¿Había representación gremial?
- ✓ ¿Cómo actuaba la representación gremial ante un reclamo?
- ✓ ¿Cómo era la gestión de RRHH en la empresa, describa las características principales?
- ✓ En los últimos diez años considera que fue creciendo laboralmente? ¿Explique por qué? ¿Y porque cree que su desarrollo fue de ésta manera?
- ✓ ¿Ha tenido periodos de desocupación? ¿Cuánto tiempo en promedio se demoró en conseguir un empleo? ¿De qué vivía en esos periodos?

## **C) Guía para la entrevista con el responsable de la compañía.**

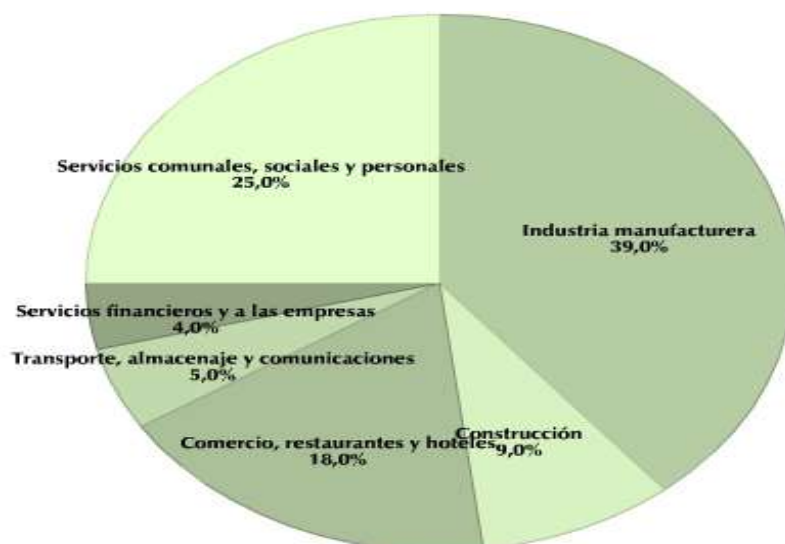
### **1. Información sobre la compañía.**

- ✓ ¿Qué cantidad de personas trabajan en la compañía?

- ✓ ¿Si me puede estimar aproximadamente en % hombres y mujeres?
- ✓ ¿El promedio de edad del personal? Si existen gran variación de promedio según el sector de trabajo si lo puede especificar Porqué?
- ✓ ¿El nivel de estudio que se requiere para ingresar a trabajar en la empresa?
- ✓ ¿Cómo es el proceso de ingreso de personal, puede describir los procesos hasta que la persona ingresa?
- ✓ ¿Cuáles son las habilidades, destrezas y aptitudes que la compañía requiere de su personal? ¿Para qué las necesita? ¿En la actualidad el personal tiene esas competencias? ¿Qué tan lejos cree que están de llegar al objetivo en cuanto a competencias requeridas? ¿Y por qué?
- ✓ ¿Qué hace la compañía para que las personas se sientan satisfechas en su lugar de trabajo? ¿ejemplos concretos de alguna actividad?
- ✓ ¿Por qué causas en los últimos años se desvinculó a un trabajador amparado por el convenio colectivo de trabajo? ¿puede contar como ha sucedido? ¿Qué rol jugó en la representación sindical? En su opinión, ¿ qué cosas defiende el sindicato y que cosas no defienden en caso de un despido?
- ✓ ¿Qué opinión tiene sobre los trabajadores jóvenes (menores de 35 años) trabajadores ingresados en los últimos años? ¿ y qué diferencia tienen con el personal de mayor edad? (apreciación personal referida a cuestiones de la tarea que desempeñan diariamente, sobre aquellas cuestiones laborales que mayor dificultad le trae)
- ✓ ¿Las personas que trabajan acá son disciplinadas? ¿Qué cambiaría? ¿Por qué cree que no se hace lo que usted piensa?
- ✓ ¿Las personas cuidan el empleo, tienen miedo a que los despidan?
- ✓ ¿Existen programas formales de desarrollo de carrera? ¿Se estimula el crecimiento del personal desde la compañía? ¿Y de qué depende que uno crezca dentro de la empresa?

## Anexo II. Gráficos.

Gráficos 1: Distribución por actividades.

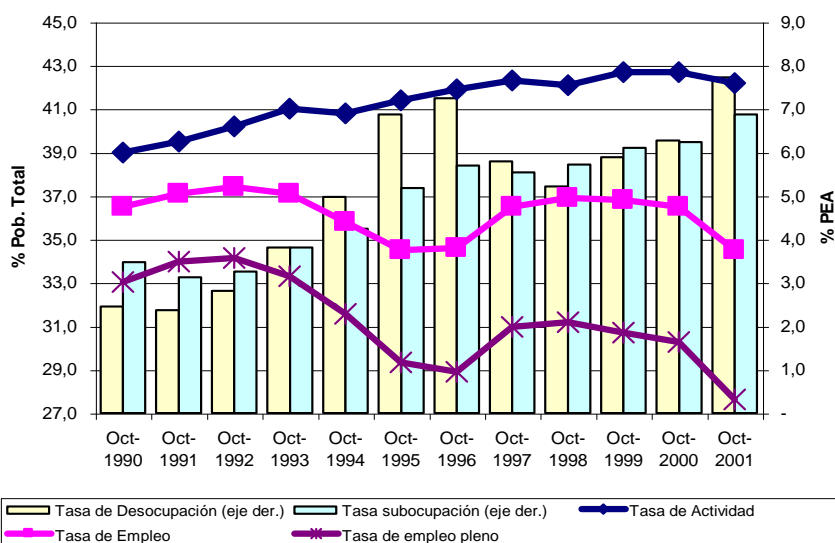


Durante la recuperación del empleo (2002 a 2004) del Gran Buenos Aires, intervienen principalmente los sectores de la "Industria", el sector de "Comercio, restaurantes y hoteles" y los "Servicios sociales, comunales y personales".

Estas actividades presentan aumentos significativos en sus dotaciones de personal (15,2%, 12%, y 7,9% respectivamente). Estos tres sectores aportaron el 84% de los nuevos puesto de trabajo. La "Industria manufacturera" hace el aporte más importante: 39%.

Datos: Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales

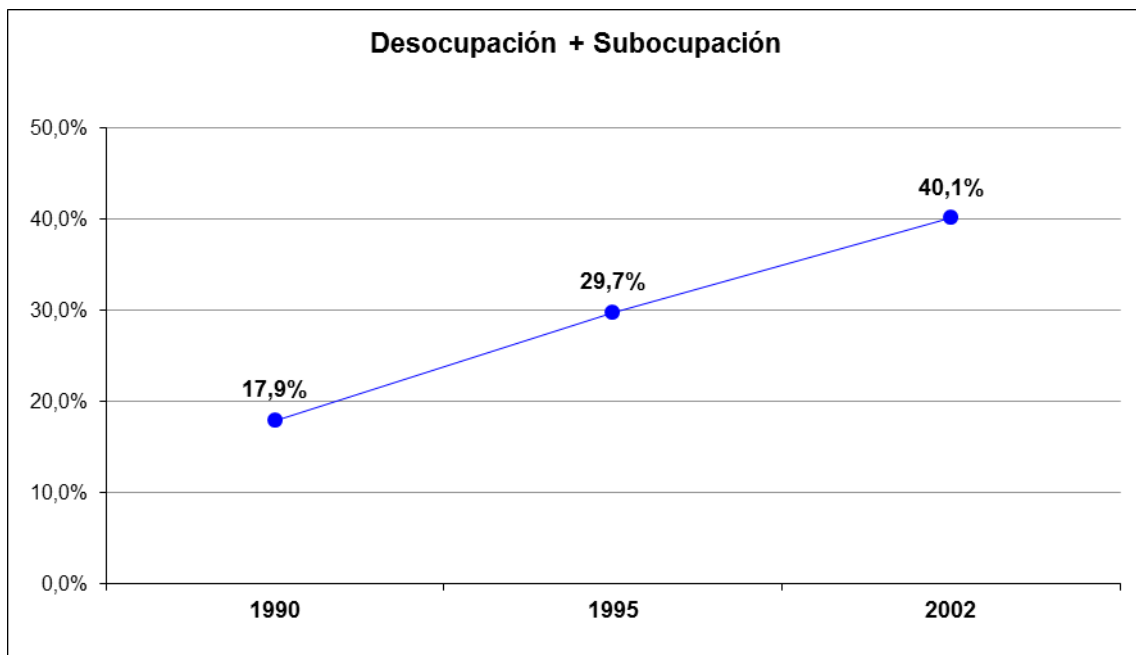
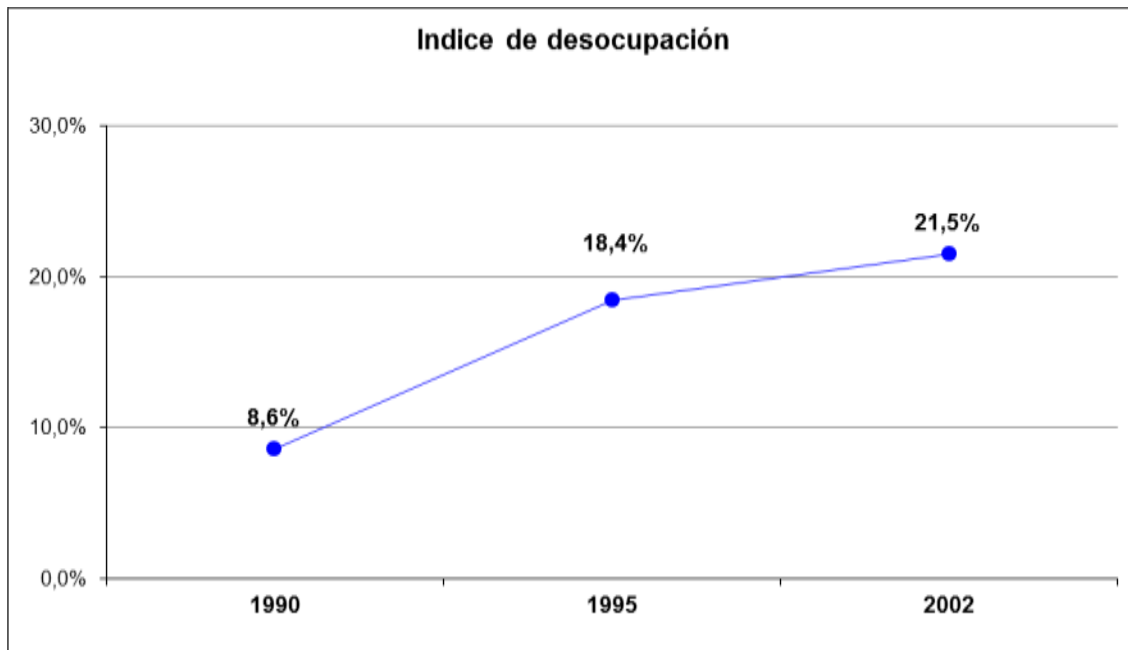
Gráficos 2: Evolución de las principales tasas del mercado de trabajo.



Fuente: Programa Cambio Estructural y Desigualdad Social - Instituto de Investigaciones Gino Germani, FCS-UBA, con base en datos de Dirección de Cuentas Nacionales y EPH-INCEC. Total aglomerados urbanos 1990 - 2001

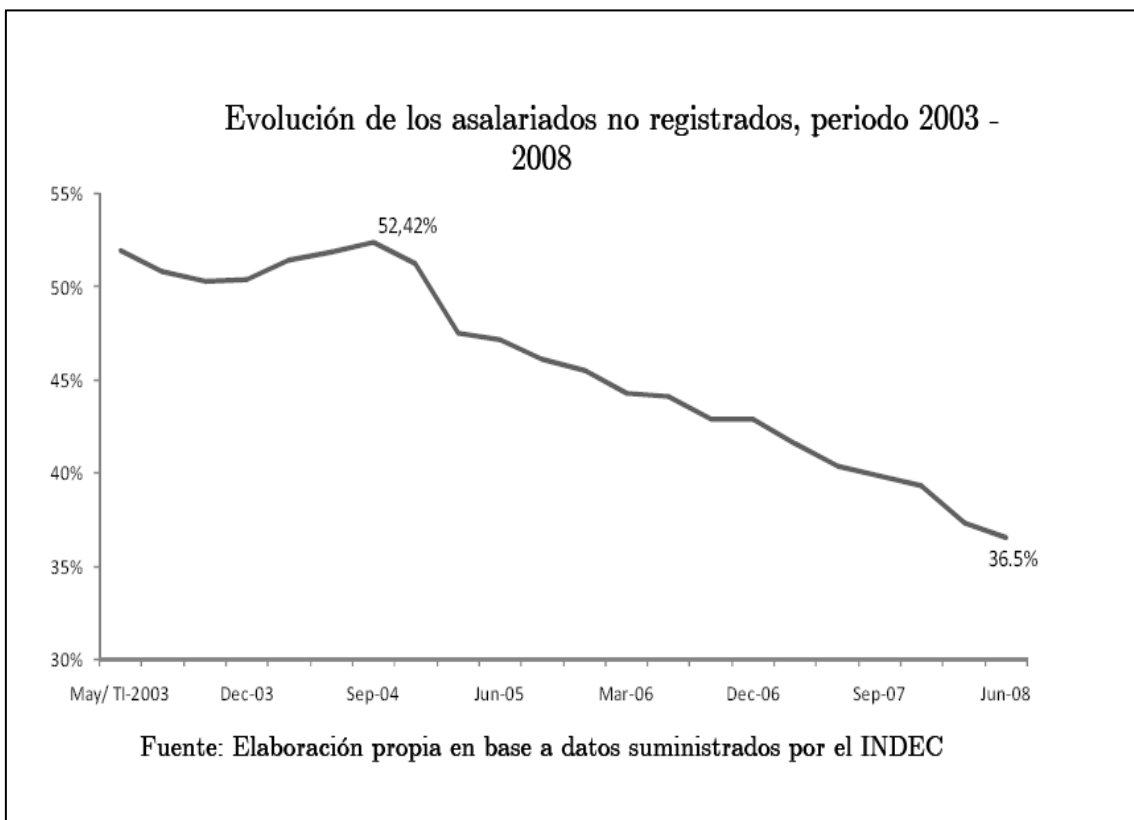
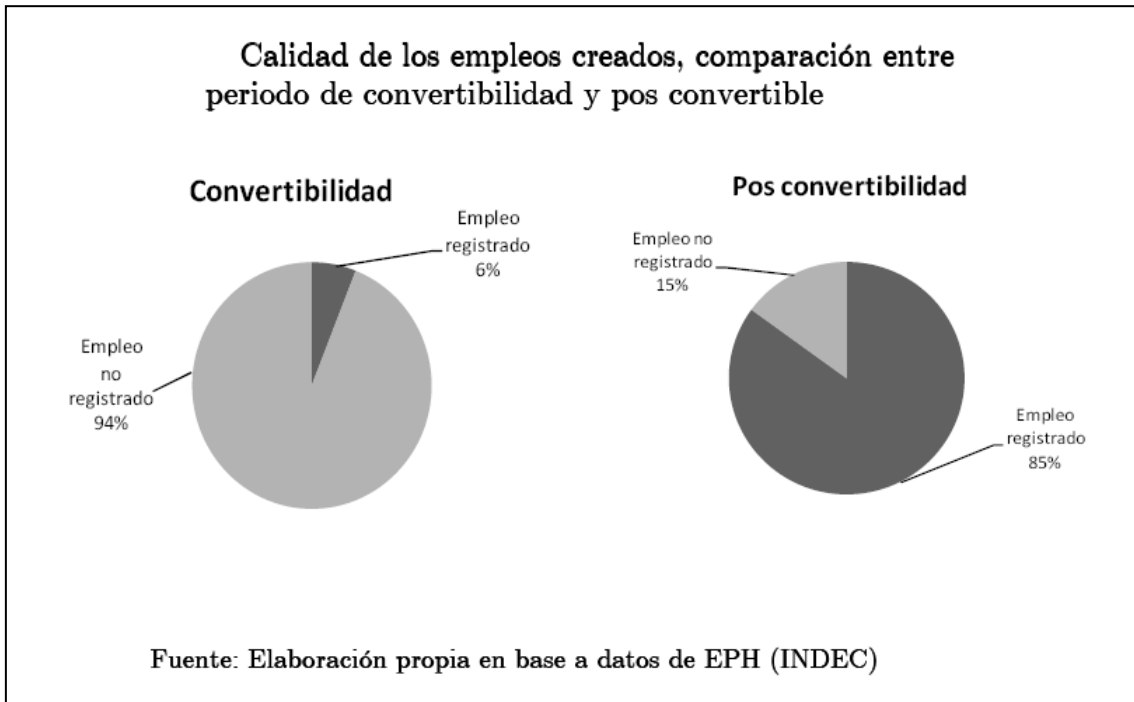


**Gráfico 3: Desocupación y subocupación**



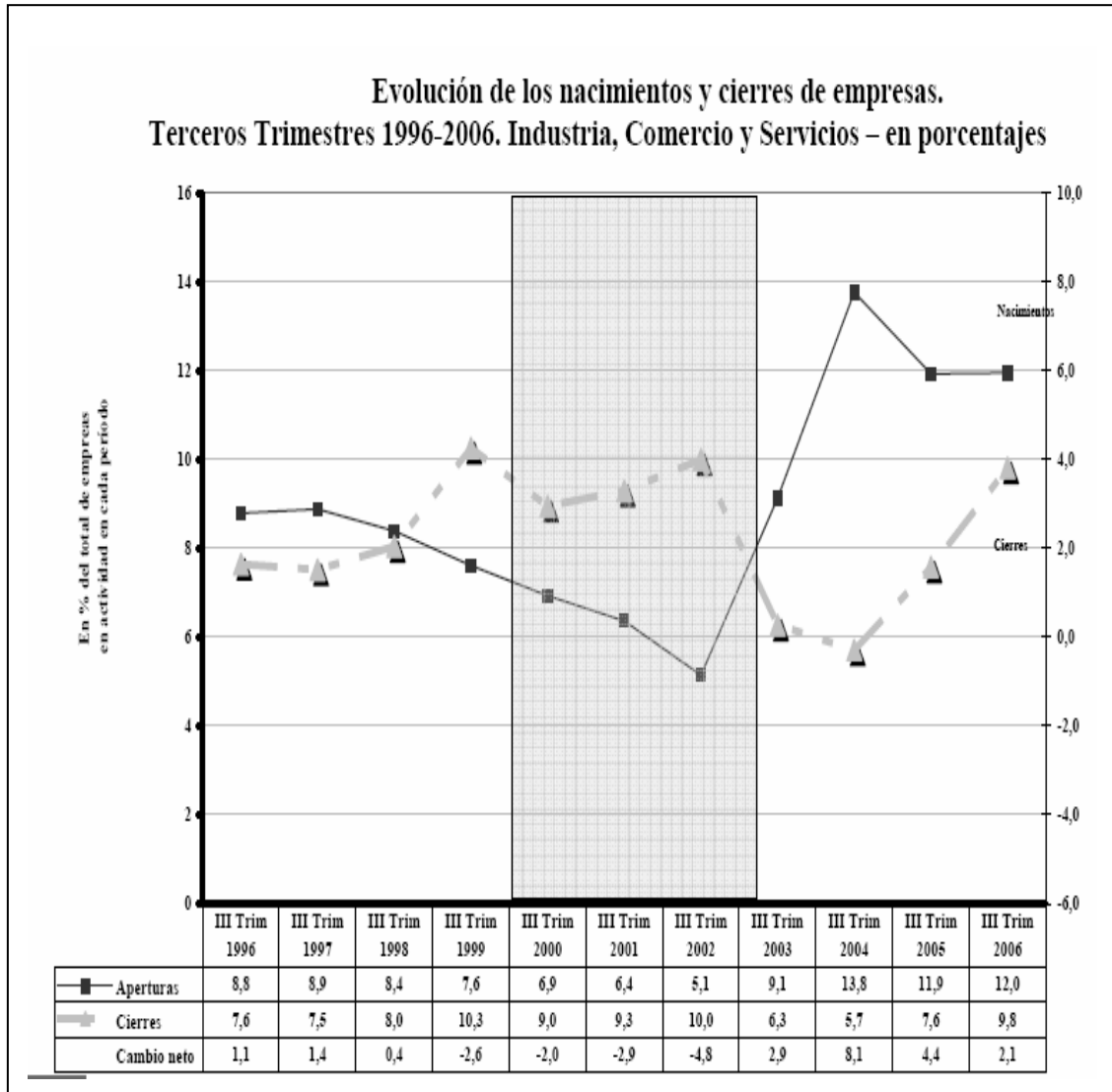
(Fuente: Encuesta permanente de Hogares elaborada por el Indec.)

**Grafico 4: Empleo y salarios.**



(Elaborado por Demian Panigo y Julio Cesar Neffa, 2009)

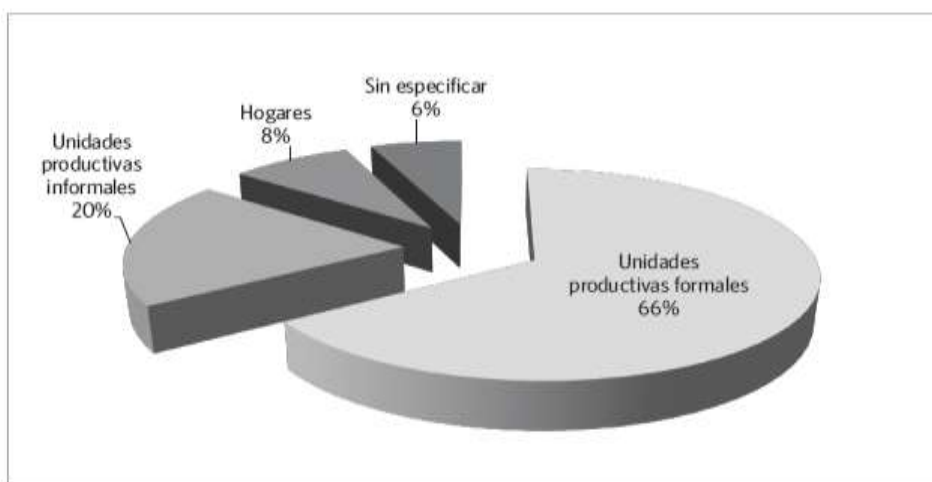
**Gráfico 5: Evolución de empresas.**



(Elaborado por el Ministerio de Trabajo de la Nación)

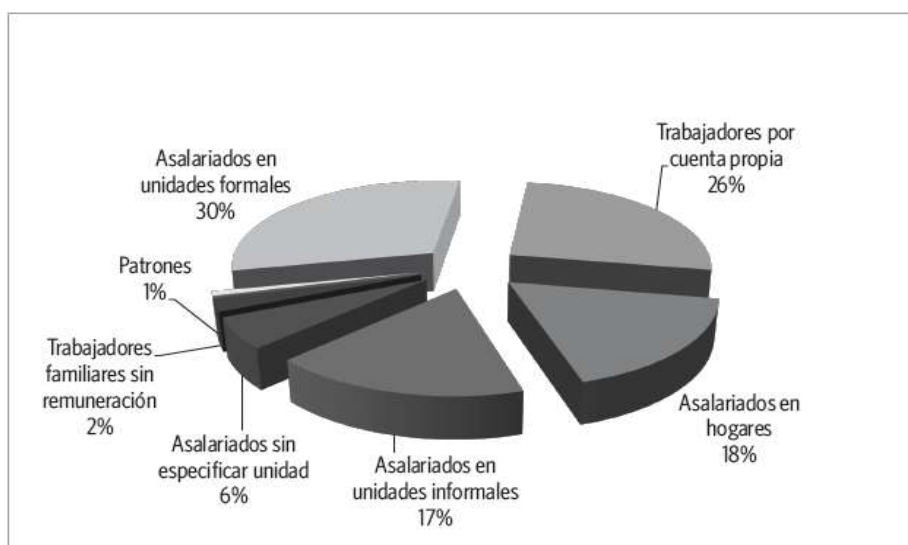
## Gráfico 6: La informalidad del trabajo en el Gran Buenos Aires

**Trabajadores ocupados según formalidad de la unidad productiva**



Fuente: EPH, Módulo de Informalidad, 4° Trimestre de 2005.

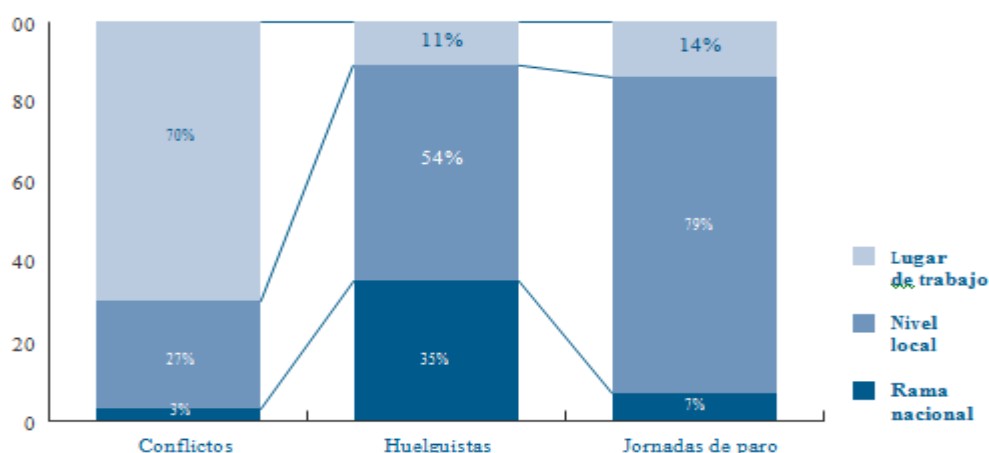
**Trabajadores informales según categoría ocupacional y formalidad de la unidad productiva**



Fuente: EPH, Módulo de Informalidad, 4° Trimestre de 2005.

**GRAFICO 2 | CONFLICTOS, HUELGUISTAS Y JORNADAS NO TRABAJADAS. EN PORCENTAJE**

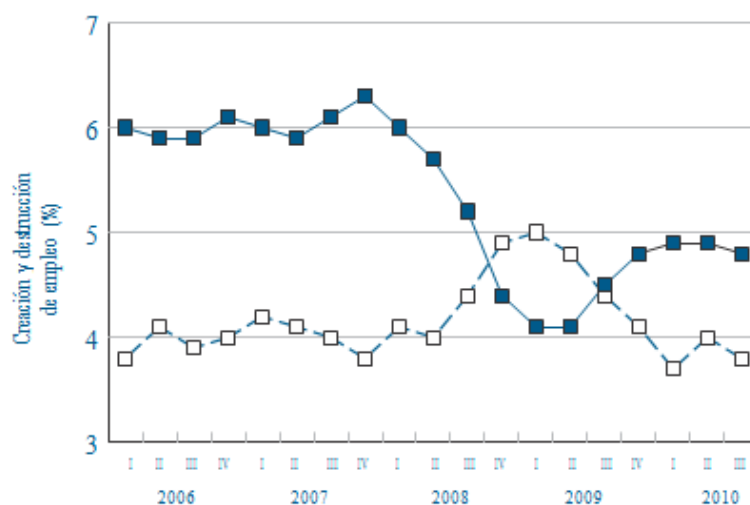
PRIMER SEMESTRE 2011



Fuente: DERL, SSPTyEL, NTEySS - Dirección de Estudios de Relaciones del Trabajo

**GRAFICO 2 | CREACION Y DESTRUCCION BRUTA DE EMPLEO**

SERIES SIN ESTACIONALIDAD. INDUSTRIA, COMERCIO Y SERVICIOS. 12006 - III2010. TASAS



<b>Creación bruta de empleo</b> ■	6,0	5,9	5,9	6,1	6,0	5,9	6,1	6,3	6,0	5,7	5,2	4,4	4,1	4,1	4,5	4,8	4,9	4,9	4,8
<b>Destrucción bruta</b> □	3,8	4,1	3,9	4,0	4,2	4,1	4,0	3,8	4,1	4,0	4,4	4,9	5,0	4,8	4,4	4,1	3,7	4,0	3,8
<b>Cambio neto</b>	2,0	1,9	2,0	2,1	1,9	1,9	2,1	2,5	1,6	1,6	0,8	-0,4	-0,9	-0,7	0,1	0,6	1,1	0,8	0,9

Trimestres

Cambio neto total del empleo: creación bruta - destrucción bruta

Fuente: observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial - ODEyEL - SSPTyEL - NTEySS, en base al SPa.

## Gráfico 7: Publicaciones e información de la empresa.


Cartel interno en el pasillo (ingreso y egreso del personal a fábrica)



Cartel externo de 5x3 ubicado en el ingreso del edificio principal



Publicación en la revista y pagina WEB institucional



## Principios y Valores

**Cercanía al Cliente**

- Ponemos en primer lugar los deseos del cliente, para poder satisfacer las expectativas de los colaboradores, accionistas y otros grupos de interés.
- Nuestros criterios internos se enfocan consistentemente hacia las necesidades, expectativas y deseos de nuestros clientes.

**Alto Desempeño**

- Sólo si cada uno tiene las más altas exigencias hacia sí mismo, podremos alcanzar resultados excelentes.
- Alto desempeño, el éxito personal y la salud están íntimamente relacionados.

**Crear Valor**

- Dé un valor agregado a todo lo que hace, de otro modo, no lo haga.
- La tarea de las funciones es el apoyo de los procesos.

**Capacidad de Renovación**

- Yo lucho por mis ideas y estoy abierto a las ideas de otros.

Publicación en la WEB institucional

- › Historia
- › Misión
- › Calidad
- › Dónde estamos
- › Novedades
- › Prensa
- › Proveedores
- › Código de Conducta

Servicio Web para Clientes

### Misión

Somos una empresa siderúrgica productora de aceros no planos, líder en el mercado argentino, con presencia internacional.

Nuestro trabajo está basado en lo que creemos que es bueno para nosotros y para quienes nos rodean. En Acindar hay muchos valores arraigados en nuestro trabajo cotidiano. Estos valores son el fruto de la experiencia de más de 60 años de vida de la compañía.

Cada uno de ellos expresa la actitud con la que queremos trabajar. Son convicciones en las que queremos basar nuestras acciones, en todos los niveles. En algunos casos, son valores afianzados. En otros, valores a desarrollar. Pero en todos los casos, son la base de nuestras acciones, decisiones y forma de trabajar en Acindar.

#### Nuestros Valores son:

<p><b>Integridad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Actuar con ética y responsabilidad</li> <li>› Honrar los acuerdos y los compromisos</li> <li>› Basar nuestras relaciones en la confianza y el respeto mutuos</li> </ul>	<p><b>Protagonismo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Participar activa y responsablemente</li> <li>› Involucramos con los objetivos de la organización</li> <li>› Mantener una actitud proactiva: afrontar los desafíos con entusiasmo y pasión</li> <li>› Priorizar la comunicación, base de nuestro trabajo en equipo</li> </ul>
<p><b>Excelencia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Trabajar eficientemente agregando valor</li> <li>› Promover un ambiente de apertura,</li> </ul>	<p><b>Competitividad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Ser eficiente en los procesos y en la optimización de recursos</li> </ul>



Logo con los Valores de la organización





## Gráfico 8: Evaluaciones de desempeño de la empresa.

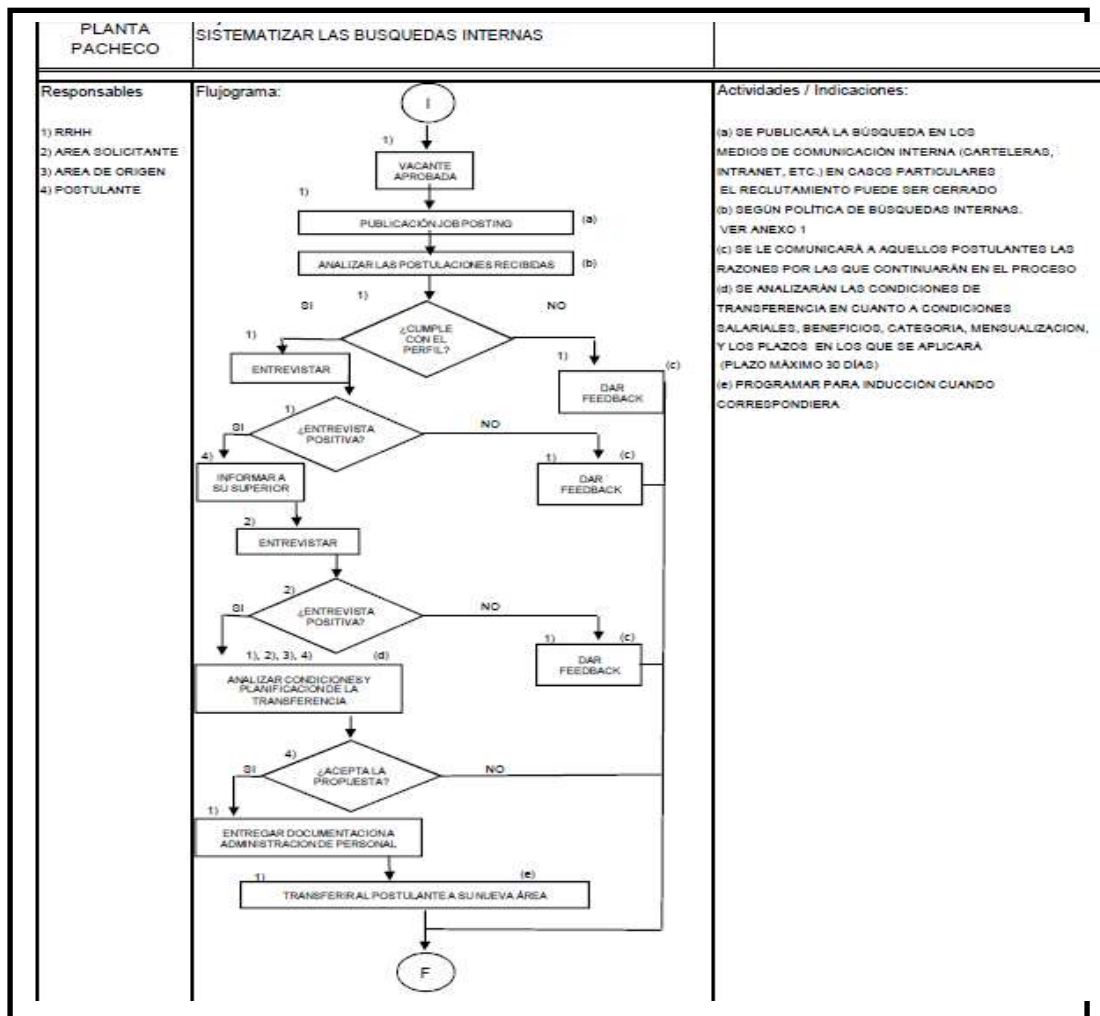
Modelo de evaluación de desempeño formal. Empresa de servicios

JERARQUICOS / ESPECIALISTAS			
			<b>HayGroup</b>
TITULO DE PUESTO:		FECHA:	
OCUPANTE:		PREPARADA POR:	
LOCALIZACIÓN:		Firma del Ocupante:	
DEPENDENCIA JERARQUICA:		Firma del Superior:	
DEPENDENCIA FUNCIONAL:			
1. MISION			
Llevar a cabo la visita médica a consultorios, hospitales e instituciones, con el fin de promocionar y vender los productos de BISA, propiciando un conocimiento acabado de las ventajas y/o beneficios de los mismos a los profesionales de la salud.			
2. PRINCIPALES RESULTADOS			
Importancia	ACCIONES (qué hace?)	RESULTADO FINAL ESPERADO (para qué lo hace?)	
1	Realizar visitas a los profesionales seleccionados dentro de su zona.	Lograr e incrementar las ventas de los productos en unidades-facturación.	
2	Poner en práctica las estrategias de marketing y ventas.	Asegurar un correcto desarrollo de cada producto posicionándolo adecuadamente en los nichos terapéuticos y de mercado que corresponda	
-	Brindar un servicio profesional al médico,	Garantizar un correcto asesoramiento médico e incluir	

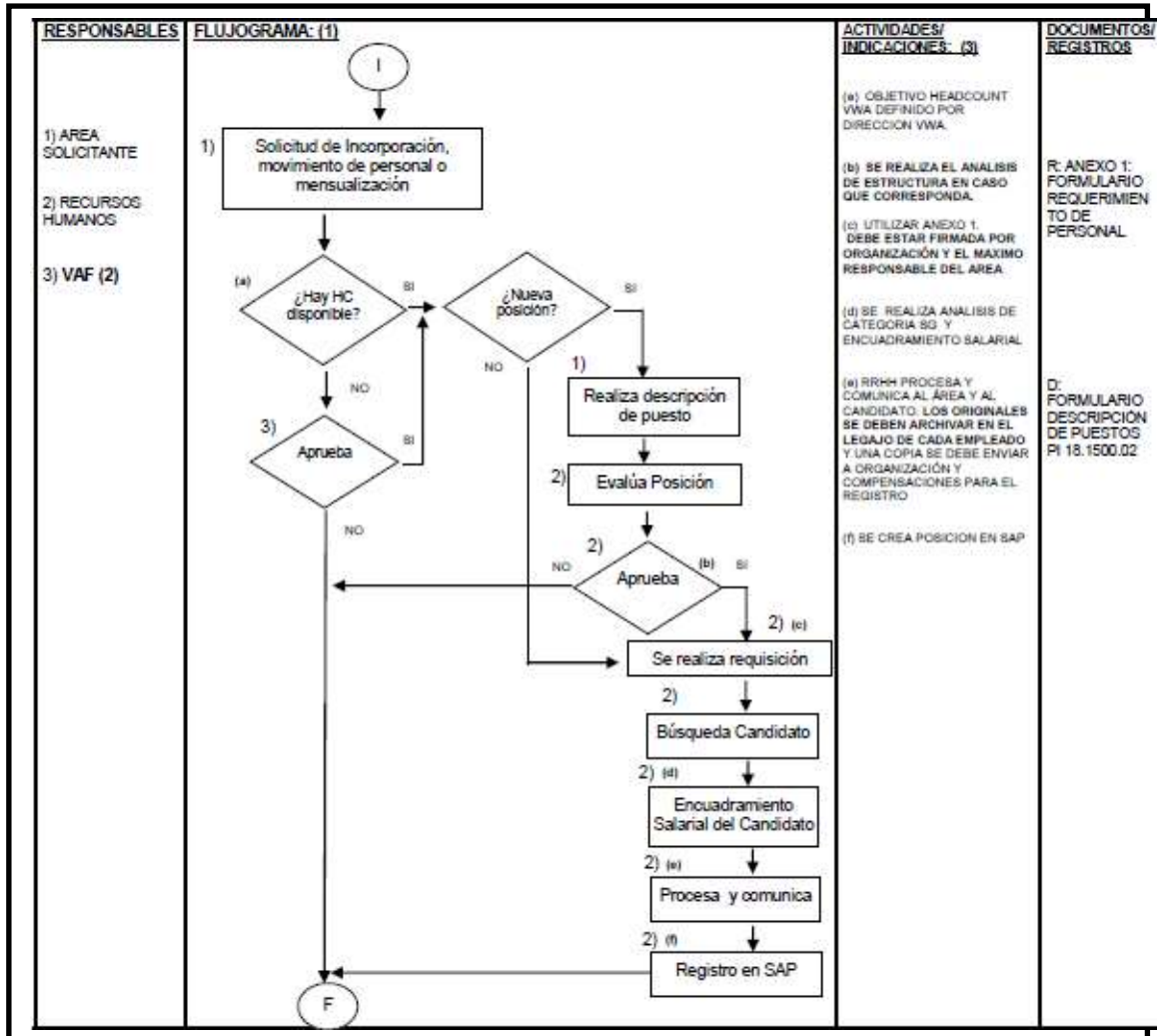
EVALUACION Y GESTION DEL DESEMPEÑO								
Apellido y Nombre:				Legajo:				
Sector:				Fecha:				
Categoría:								
1- Resultado alcanzado								
Grados de desarrollo	Puntaje	Porcentaje Parcial	Porcentaje Comparado	Aportes				
Competencias Genéricas	25	83%	13%	Alto				
Competencias Especificas	28	70%	0%	Medio				
Requerimientos del Puesto	20	66%	-4%	bajo				
Evaluación General	73	73%	9%					
2- Competencias Genéricas								
( de Mayor a Menor)	Grado 1	Frecue 1	Grado 2	Frecue2	Grado 3	Frecue3	Grado 4	Frecue4
Orientación al Cliente								
Orientación al Cambio								
Orientación a los Resultados								
Trabajo en Equipo								
Orientación a la mejora continua								
3- Competencias Especificas								
( de Mayor a Menor)	Grado 1	Frecue1	Grado 2	Frecue2	Grado 3	Frecue3	Grado 4	Frecue4
4- Requerimientos del Puesto								
( de Mayor a Menor)	Nivel 1	Frecue1	Nivel 2	Frecue2	Nivel 3	Frecue3	Nivel 4	Frecue4

## Gráfico 9: Procedimientos

Procedimiento formal de búsqueda interna de Personal.



Procedimiento formal de búsqueda externa de Personal.



## Gráfico 10: Revista sindical de Anchieta, Brasil

Periódico Sindical de Junio 2012, Anchieta, Sao Pablo. Brasil

# PLR sai na Brasmetal. Acordo na Faparmas



Os metalúrgicos na autopeças em Ribeirão Pires conquistaram estabilidade no emprego até outubro.

Página 3

### Restrição à circulação de veículos preocupa

Governo do Estado voltou a debater assunto, causando preocupação a sindicalistas e empresários do ABC.

Página 2

### Outro Ponto de Leitura em Diadema

Iniciativa superou expectativas do pessoal na Brasmetal, que há dois anos pedia um local para descanso na hora do almoço.

Página 4

Caiado (DEM-GO), recomposição de margens em rios.  
por exemplo, consi- tas em margens de rios.

Departamento de Formação  
Comente esta matéria:  
Escreva para formacao@smabc.org.br

# Estabilidade por 5 meses na Faparmas. PLRs aprovadas na Brasmetal e Scorprios



Os metalúrgicos na Faparmas, autopeças em Ribeirão Pires, conquistaram estabilidade no emprego até outubro. O acordo foi aprovado ontem em assembleia na porta da fábrica.

É um acordo importante porque preserva os empregos dos companheiros no atual momento de incertezas que a economia atravessa", afirmou José Mourão da Silva, o Zé Mourão, do CSE na Faparmas.

**Brasmetal e Scorprios**  
Trabalhadores em duas empresas em Diadema aprovaram ontem propostas de participação nos lucros e resultados, em assembleias na portaria das fábricas.

Na Brasmetal, empresa de laminação, os companheiros conquistaram um bom acordo de PLR. Sexta-feira passada, o pessoal na fábrica já havia inaugurado uma biblioteca do projeto Leitura nas

Fábricas (leia a matéria na página 4).

"A organização da companheirada foi fundamental para conquistar esse acordo", destacou Claudionor Vieira, diretor do Sindicato.

Os pagamentos saem neste mês e em janeiro do ano que vem.

Outro acordo saiu na Scorprios, empresa de usinagem.

As parcelas saem em agosto deste ano e em fevereiro do ano que vem.

Divulgação

Assembleia na Faparmas, em Ribeirão Pires

**Estamparia de São José dos Pinhais adota novas soluções tecnológicas**

Com foco em produtividade, a Estamparia de Curitiba de São José dos Pinhais adota a aplicação de novas soluções tecnológicas, demonstrando ao longo do tempo a modernização e diversificação das áreas de produção de embalagens e a adoção de novas tecnologias de produção, a fim de garantir a produtividade e a qualidade, além de reduzir os custos de fabricação. Com a aquisição, através de licitação, de equipamentos de última geração, a empresa busca otimizar o processo produtivo e garantir a qualidade dos produtos.

**Estamparia avança em qualidade e tecnologia**

A modernização por parâmetros de qualidade e produtividade da Estamparia. A cada golpe de prensa, sempre de alta qualidade, as primeiras formas identificadas entre os produtos. "Ela sempre trabalhou bem, e sempre produz bem para os nossos clientes". Disse o gerente de Engenharia de Manutenção Estamparia, Guilherme Espinosa, há 43 anos na empresa.

Das melhorias tecnológicas nos processos de fabricação, a mais importante é a chegada das linhas robotizadas, em 2004. "Nos últimos anos, os operadores colocaram as máquinas sob os braços e as

Presso José Durval, em Curitiba, duas as máquinas de São José dos Pinhais trabalham em conjunto.

41ª Reunião Regional ABC - Curitiba - 25 e 26 de 2012

## Leitura nas Fábricas chega na Brasmetal

Robel Carrage

O programa Leitura nas Fábricas foi inaugurado na última sexta-feira na Brasmetal em Diadema, com a abertura de um Ponto de Leitura.

A iniciativa superou a reivindicação dos trabalhadores, que há quase dois anos pediam um local para descansar na hora do almoço. Com o projeto, eles ganharam também uma biblioteca e um espaço de lazer com mesas para jogar pebolim, cartas e uma sala de TV.

"É uma conquista importante da companheirada, que poderá aproveitar a pausa dos intervalos em um lugar adequado para aumentar seus conhecimentos", afirmou o diretor de Recursos Humanos da Brasmetal, Vladimir de Mendonça, o Mineiro, todos do CSE.

O programa Leitura nas Fábricas é uma parceria entre o Sindicato, o Ministério da Cultura, as Prefeituras de Diadema e São Bernardo do Campo e as empresas da região.

Nos locais em que a iniciativa chega é

Letura com um composto por 650 livros, além de cds e dvds, três estantes, mesa, cadeira, computador, impressora, tapete e três pufes coloridos. Ontem os companheiros aprovaram a PLR deste ano na fábrica.

Leia sobre o PLR na Brasmetal na página 12.

**PROTEJA SEU PATRIMONIO**

Seguros de:

- Automóvel
- Saúde
- Vida
- Previdência
- Residência
- Incêndio e roubo

**Lacorse**  
Corretora S/A

Rua João Basso, 231 - Centro São Bernardo - CEP: 06721-100

4128-4273  
4127-4279  
4127-4292

4127-7015  
Fax: 4127-8805

**Cirurgia Dentista**

Clinica Geral  
Prótese  
Estética  
Clareamento Dental

Dra. Adriana E.B. Diniz  
Cruz 41227

Rua Manoel Deodoro, 879  
Vila São João - São Bernardo

Convênio com o Sindicato e Volkswagen

Fone: (11) 4121-1121  
Cel: (11) 9980-9765

Acesse o site do Sindicato [smabc.org.br](http://smabc.org.br)

**ODONTOLOGIA**

Dr. Remilson Teixeira Gomes  
Especialista em Periodontia (Gengiva) / Tórtilo  
Especialista em Prótese Dentária e Luxo Maxilo Facial Clínico Geral

Dr. Lillian Pêssoc Gomes Ogeda  
Tratamento Geral - Odontopediatria (Clareamento)

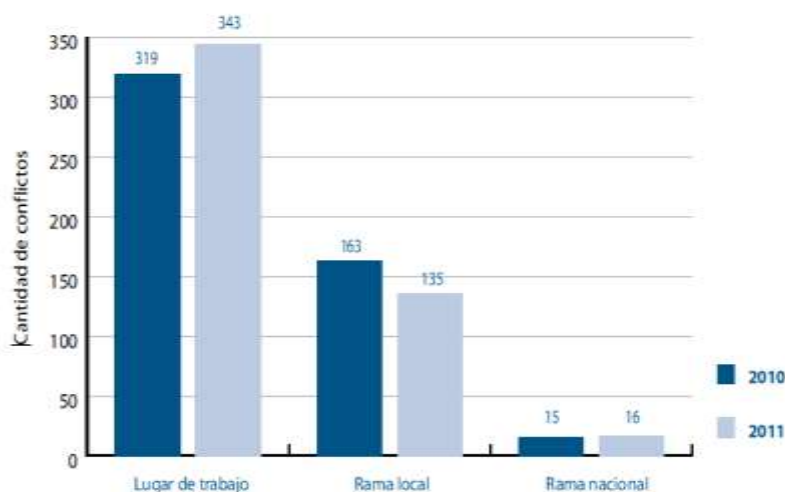
Dr. Alcir Nazareto  
Buro Maxilo e Estético (Dentes do Cílios)

LABORATÓRIO DE PRÓTESE PRÓPRIO

## Gráfico 11: Indicadores de conflictos, datos de empleo y mercado de trabajo

GRAFICO 3 | CONFLICTOS SEGUN NIVEL DE AGREGACION

PRIMER SEMESTRE 2010-2011

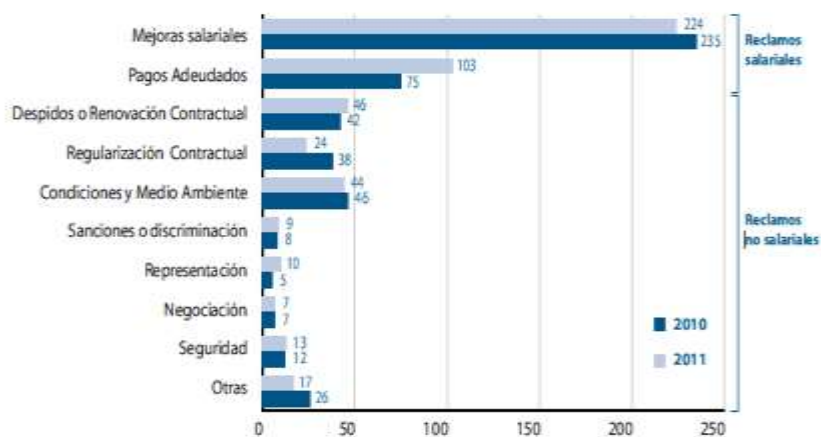


Fuente: DERT, SSP y ELM, MTEySS - Dirección de Estudios de Relaciones del Trabajo

La cantidad de huelguistas disminuyó en el nivel de rama local y, con mayor intensidad, en el de rama nacional. En este nivel el tamaño medio de los conflictos fue significativamente menor que el año anterior. En los lugares de trabajo, en cambio, se incrementó el número de huelguistas.

GRAFICO 6 | CONFLICTOS SEGUN RECLAMO PRINCIPAL

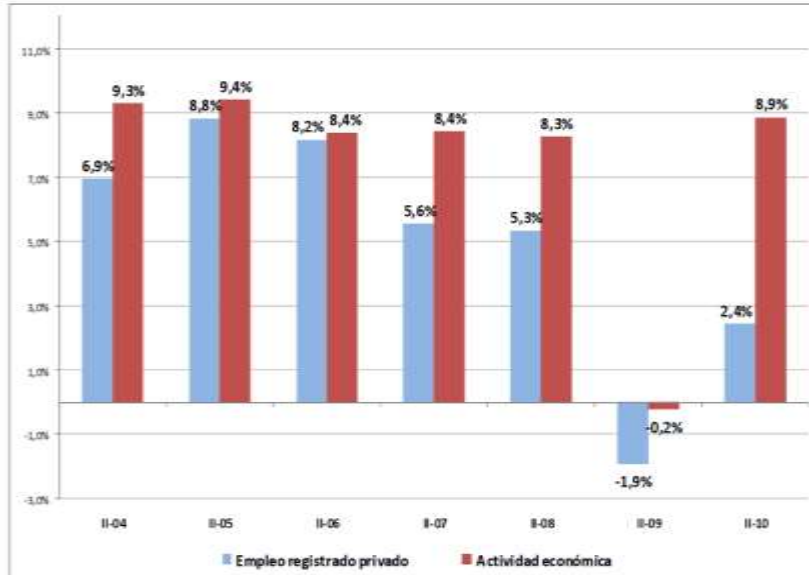
PRIMER SEMESTRE 2010-2011



Fuente: DERT, SSP y ELM, MTEySS - Dirección de Estudios de Relaciones del Trabajo

La estructura de los reclamos muestra un perfil diferente según el nivel de agregación de la acción colectiva que involucren los conflictos. Entre los conflictos que abarcan a toda una rama de actividad predominan los reclamos por mejoras salariales, identificando el espacio en el que tiene lugar mayormente el proceso de negociación colectiva por salarios. En el nivel más próximo al lugar de trabajo las demandas por mejoras salariales representan algo más de un tercio de los conflictos, y adquieren mayor importancia las restantes categorías de reclamos. Se destacan aquí los reclamos por pagos adeudados, por mejoras en las condiciones laborales, por despidos o continuidad laboral y por regularización de la situación contractual.

**Gráfico 2 | Variación interanual del empleo registrado privado y de la actividad económica. 2° Trim-04 / 2° Trim-10**

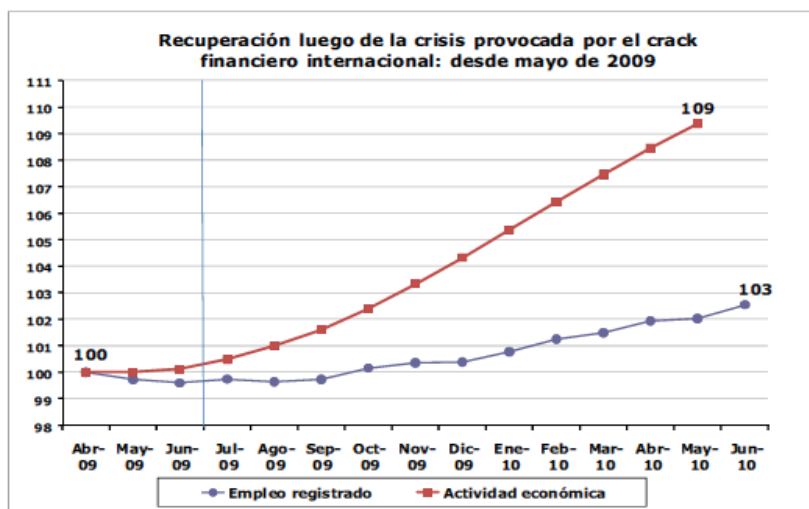


Fuente: MTEySS - SSPTyEL en base a EIL e INDEC.

En el gráfico se muestra la situación planteada. En 2005 y 2006, el empleo registrado creció prácticamente en la misma magnitud que la actividad económica, ya que la diferencia en la tasa de variación entre ambas dimensiones no superó el punto porcentual. Si bien en 2007 y 2008, la brecha entre el crecimiento del producto y el empleo aumenta considerablemente, aún persiste durante esos años una estrecha asociación entre las dos variables (la actividad económica crece alrededor del 8,4% y el empleo se incrementa más del 5,0%).

Fuente: MTSySS Indec. Elaborado por la Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales - DGEyEL

**MTEySS | Comportamiento del empleo registrado en la actual etapa de recuperación económica – 2° Trim-10**



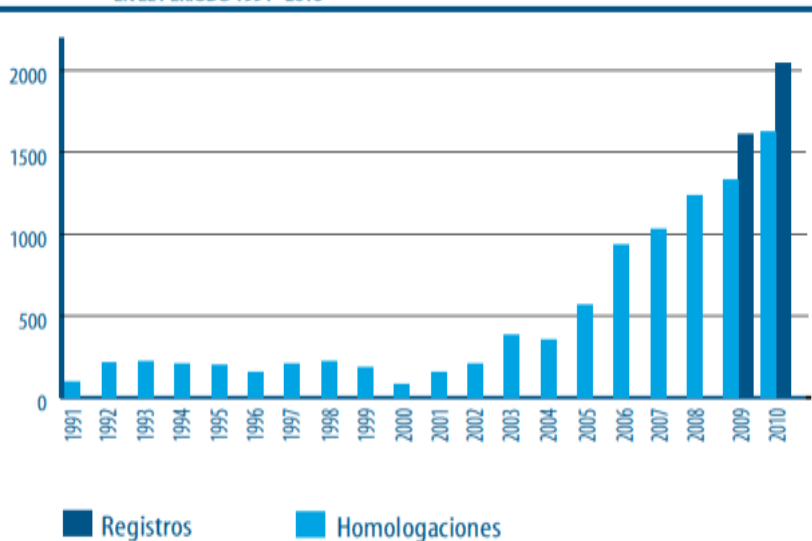
Fuente: MTEySS - SSPTyEL en base a EIL e INDEC.

En efecto, la actividad económica en los primeros catorce meses de cada crisis analizada alcanzó un crecimiento que rondó entre el 9% y 11%

En cambio, durante esos mismos lapsos de tiempo, el empleo asalariado registrado sólo creció entre un 1% y 3%.

Se podría confirmar así que la diferencia hallada entre el ritmo del crecimiento del producto y del empleo registrado durante el último año responde a un proceso normal y habitual de restablecimiento del dinamismo perdido en las variables económicas y laborales.

**GRAFICO 1 | CONVENIOS Y ACUERDOS COLECTIVOS FIRMADOS ANUALMENTE  
EN EL PERIODO 1991 - 2010**



Fuente: MTEySS - SSPTyEL- Dirección de Estudios de Relaciones del Trabajo.

No sólo el número de convenios colectivos viene aumentando año tras año. También se incrementa sistemáticamente la cantidad de trabajadores cubiertos por negociaciones colectivas en las que son representados por los sindicatos. Tomando en cuenta solamente la cantidad de trabajadores comprendidos en los convenios colectivos regulados por la Ley N o 14.250, su número se expandió de 3 a 5 millones de asalariados entre 2003 y 2010 en el sector privado no agrícola. Pero a ellos hay que agregar a los trabajadores

**TABLA 4 | CLASULAS PACTADAS EN LA NEGOCIACION COLECTIVA DE 2009 Y 2010**

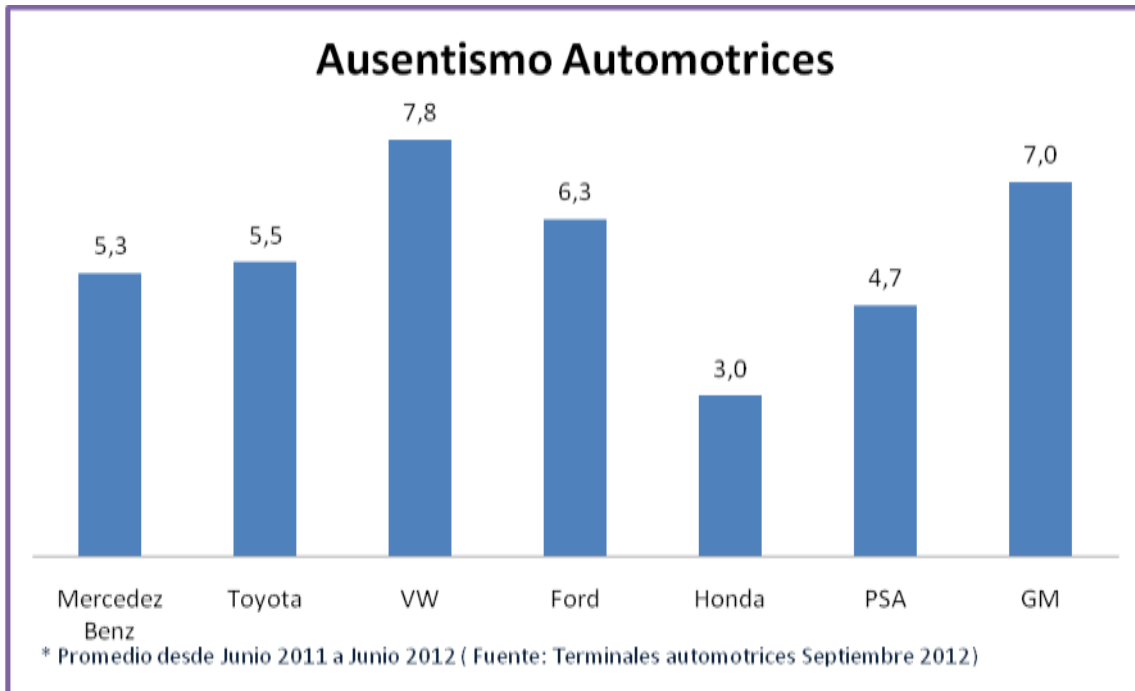
Cláusulas	2009		2010	
	Convenios y acuerdos	Cláusulas	Convenios y acuerdos	Cláusulas
Salariales	1090	3036	1689	4034
Relaciones laborales	606	1158	837	1492
Condiciones de trabajo	333	858	402	1122
Ambiente, higiene y seguridad	76	123	137	206
Equidad de género	29	29	32	32
Pequeña empresa	9	9	6	6
Crisis	110	206	34	69
<b>Total</b>	<b>1.330</b>	<b>5.419</b>	<b>2.038</b>	<b>6.961</b>

Fuente: MTEySS - SSPTyEL- Dirección de Estudios de Relaciones del Trabajo.

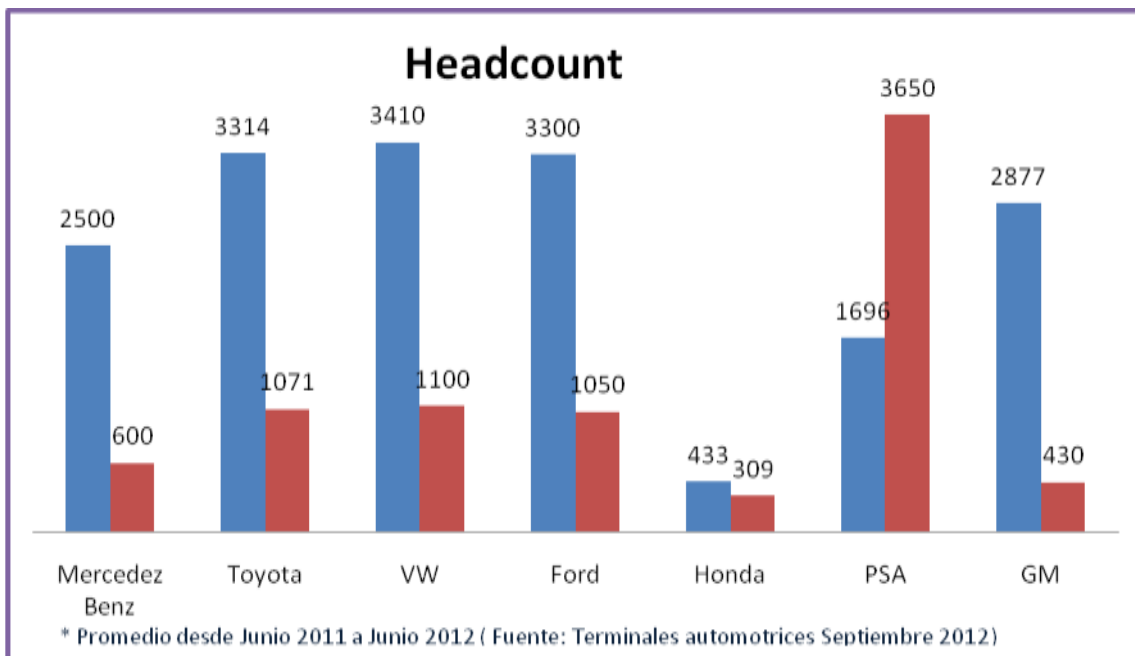
Como ha venido sucediendo en los últimos años predominaron las cláusulas salariales, presentes en el 83% de las negociaciones representaron un 58% de las cláusulas relevadas. Asimismo, con una importante presencia, se destacaron las cláusulas que regulan las relaciones laborales, que fueron incorporadas en un 41% de las negociaciones y participaron en un 21% del total de cláusulas pactadas. Las cláusulas referidas a las condiciones de trabajo en las empresas fueron pactadas en el 20% de las negociaciones y representaron un 16% del total de cláusulas relevadas. Las cláusulas de menor presencia en los convenios y acuerdos registrados fueron las de higiene y seguridad (7%) y las de equidad de género (2%). Pese a ello, las cláusulas que determinan los elementos de protección personal que deben utilizar los empleados, así como la creación de comisiones de higiene y seguridad en los establecimientos registraron un crecimiento importante.



- **Datos relevantes de las diferentes automotrices de nuestro país.**

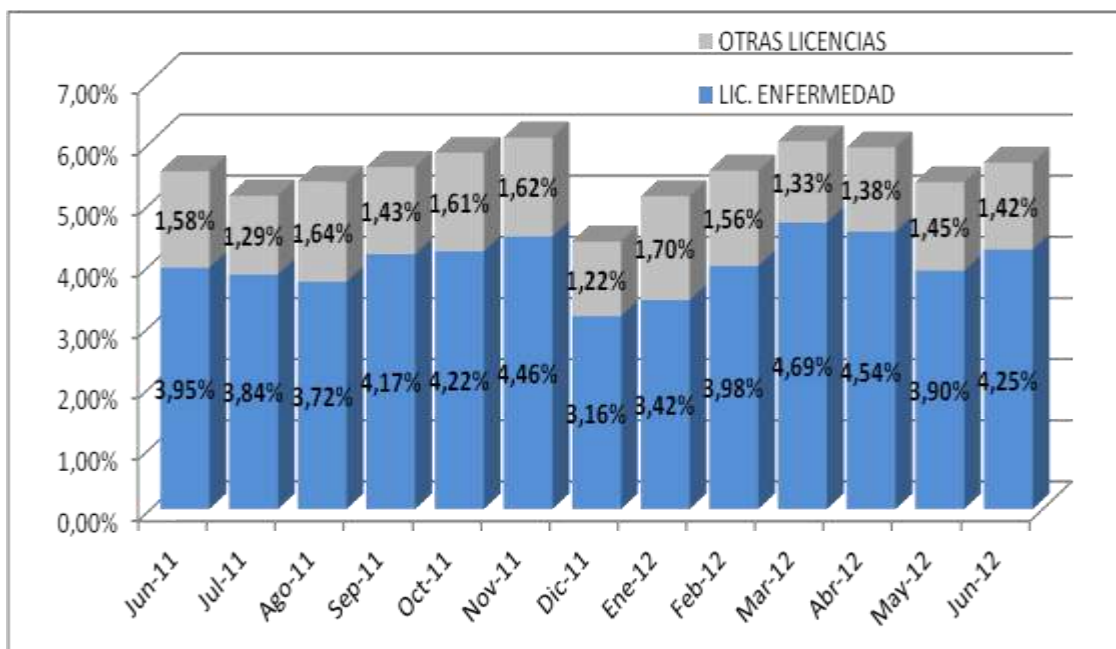


Elaboración propia con los datos suministrados por las terminales según documento del encuentro en Septiembre 2012 en la Planta de Toyota.



- Composición del ausentismo en tres de las terminales.

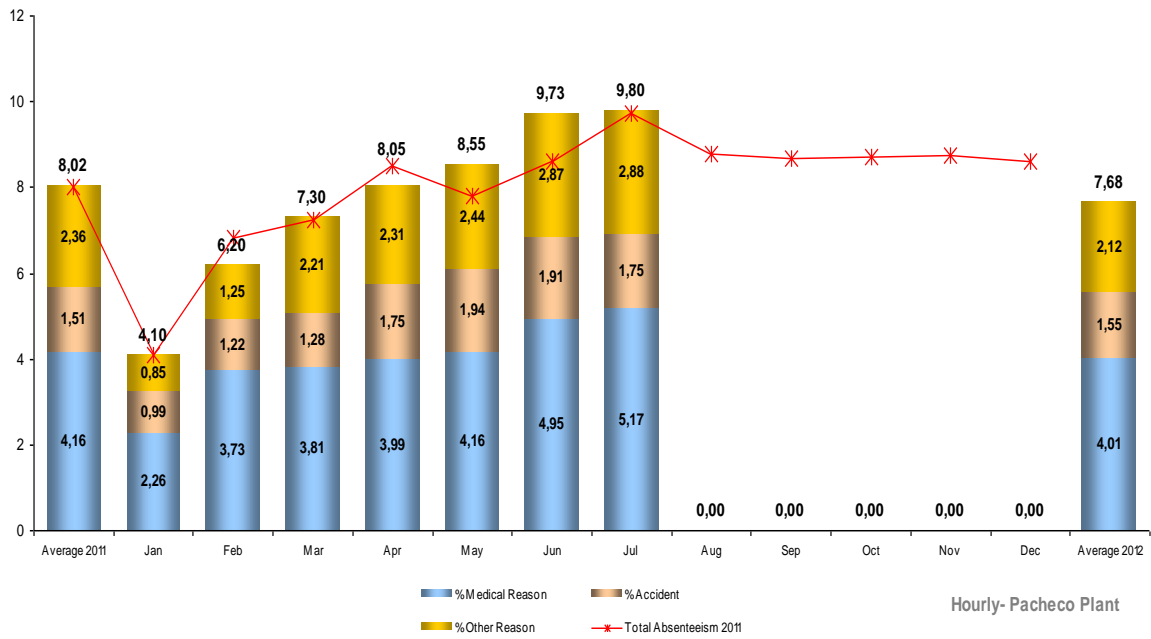
### Terminal I



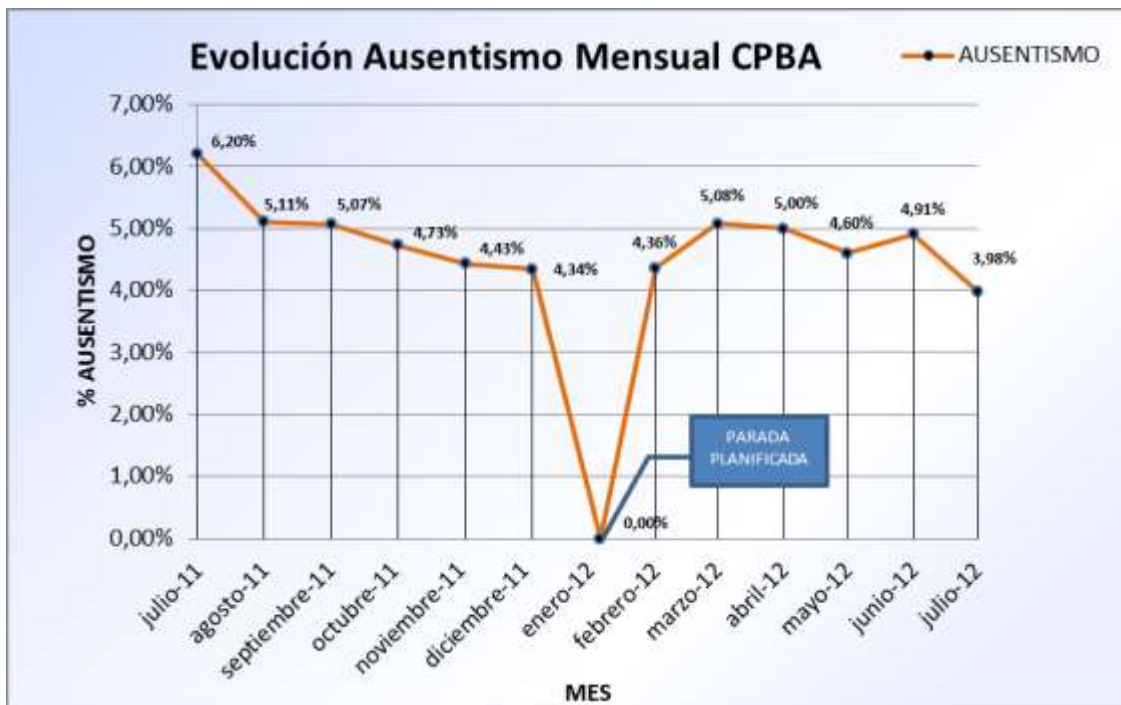
Periodo Junio 2011 a Junio 2012, 4% de personal Jornalizado enfermo.

\*Elaboración propia según los datos suministrados por las compañías

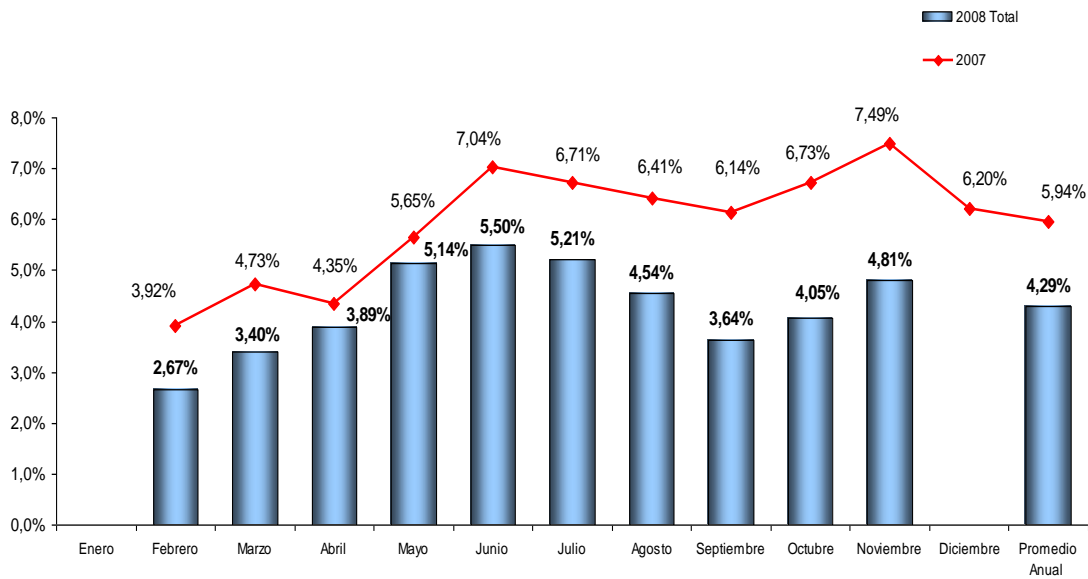
## Terminal II



## Terminal III

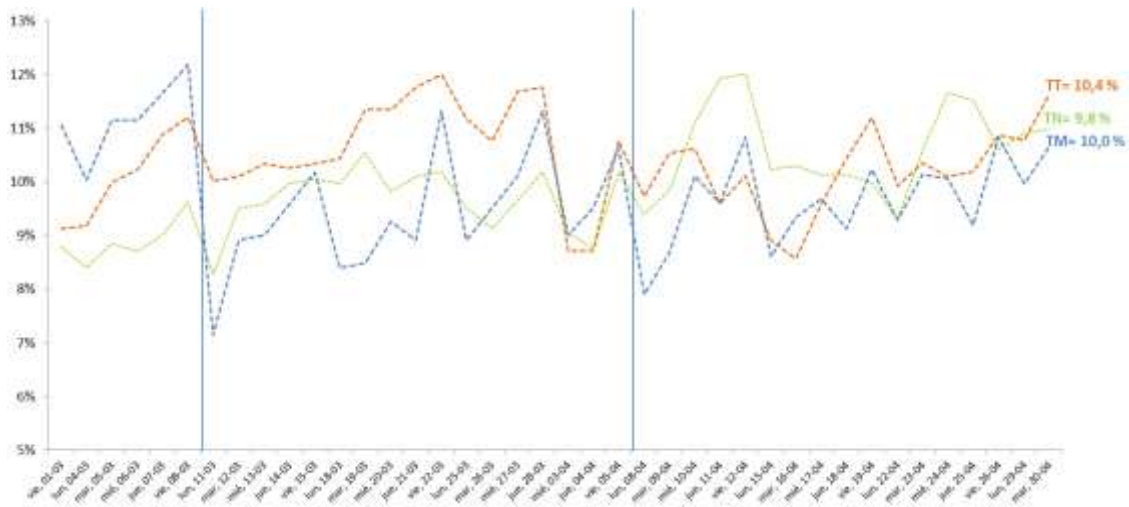


- **Evolución del ausentismo por mes terminal II**



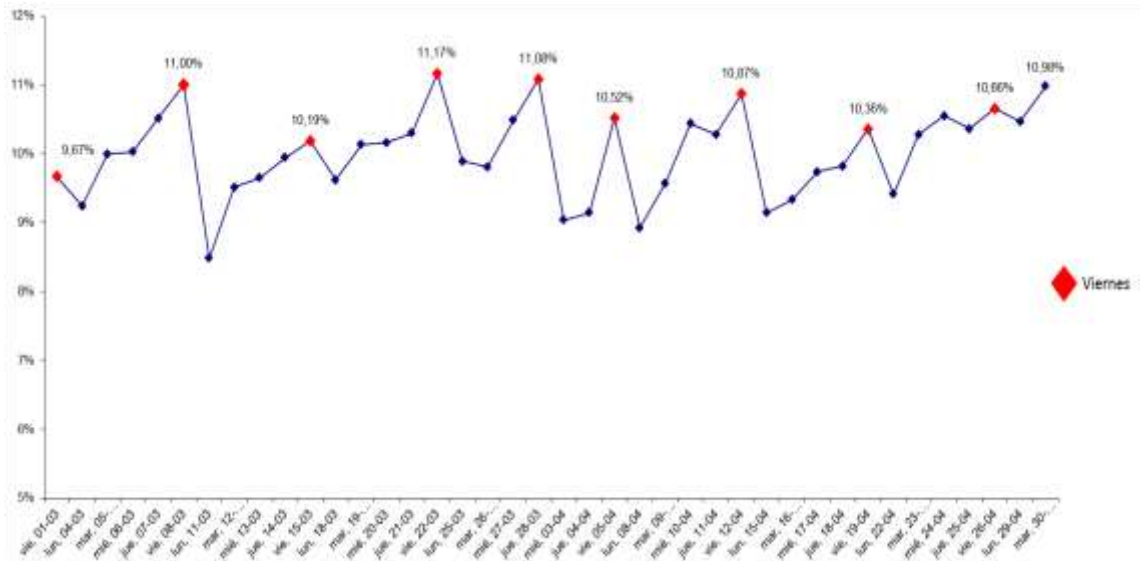
Evolución anual del índice de ausentismo de la empresa industrial.

- **Evolución del ausentismo por turnos de trabajo. Terminal II**



Evaluación del índice de ausentismo de la empresa industrial. Comparativo por turnos de trabajo (Mañana-Tarde-Noche).

- **Análisis de ausentismo por tipo de día. Terminal II**



Estudio estadístico sobre el día que más ausentismo hay; el viernes es el día con mayor índice de ausentismo. La empresa industrial tiene un promedio de edad de 35 años y una antigüedad promedio de 7 años. El núcleo de ausentista se encuentra principalmente en aquellos que tienen entre 26 y 35 años de edad.

- **Ejemplo de acciones tomadas por RRHH para bajar el ausentismo I**

	DESCRIPCIÓN
<b>Licencias Cortas (1 a 14 días)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Incrementar 20% los controles domiciliarios.</li> <li>&gt; Controles Medicos Docimiliarios automaticos p/ los 400 + ausentistas.</li> <li>&gt; Fomentar el control disciplinario para los casos repetitivos. A cada NO justificado aplicar etapas del Regimen de Sanciones.</li> <li>&gt; Monitoreo de desempeño de medicos internos</li> <li>&gt; Entrevistas de Jefes de Turno/GL cada vez que faltan los más faltadores.</li> </ul>
<b>Licencias Largas (de 15 a 90 días)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li># Auditoría medica en TASA . Priorizar los de problemas osteomusculares.</li> <li>&gt; Aceleración de la rehabilitación vía TASA Gym</li> <li># Problemas psicológicos . Interconsulta con psiquiatra de TASA. Actuar sobre los simulados.</li> </ul>
<b>Otras Licencias (Las del CCT y permisos)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Alentar el seguimiento de los supervisores siguiendo el historial de ausencias.</li> <li>* Incrementar la aplicación de sanciones para las ausencias NO justificados.Unjustified repeaters.</li> <li>* Promover el estudio ergonómico de puestos desde la Gcia de Higiene y Seguridad para reducir los días caídos por accidente/enfermedad profesional.</li> </ul>
<b>Gestión de la línea</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Entrevistas con el Jefe de Turno cada vez que regresa el ausentistas de sus vacaciones. Guía p/ entrevista.</li> <li>&gt; Seguimiento diario del Supervisor y Jefe, y Servicio Medico.</li> </ul>
<b>Para todas las licencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Equipo especial de operarios para picos de ausentismo .</li> <li>&gt; Reemplazo de TMs problemáticos.</li> <li>&gt; Reubicar personal con lesiones. Dar ultima oportunidad.</li> <li>&gt; Interconsulta medica cuando hay discrepancia y refutan decision de TASA.</li> <li>&gt; Reuniones semanales del Jefe Medico con los Jefes de Sección.</li> </ul>

- **Ejemplo de acciones tomadas por RRHH para bajar el ausentismo I**

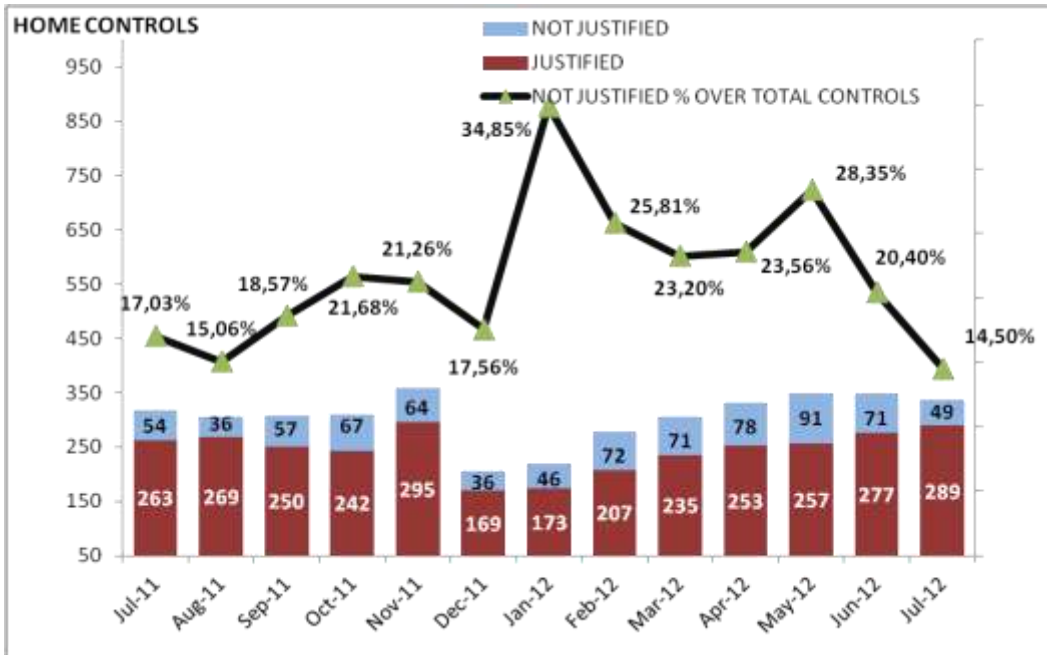
<b>Acciones Concretas para bajar el ausentismo</b>	
Contención en Servicio Médico	
Traumatología en planta con apoyo de kinesiología	
Psicología en planta	
Contacto con médico asistencial	
Comité mensual con ART	
Médico a domicilio (en proceso de cambio)	
Acompañamiento de seguridad al médico en zonas de riesgo	
Comité mensual con obra social – prepaga	
Campañas de prevención	
Médico asignado a cada tecnología	
Realización de entrevistas de regreso a los ausentistas	
Seguimiento listado y evolución de ausentistas	
Aplicación de sanciones disciplinarias a ausentistas	

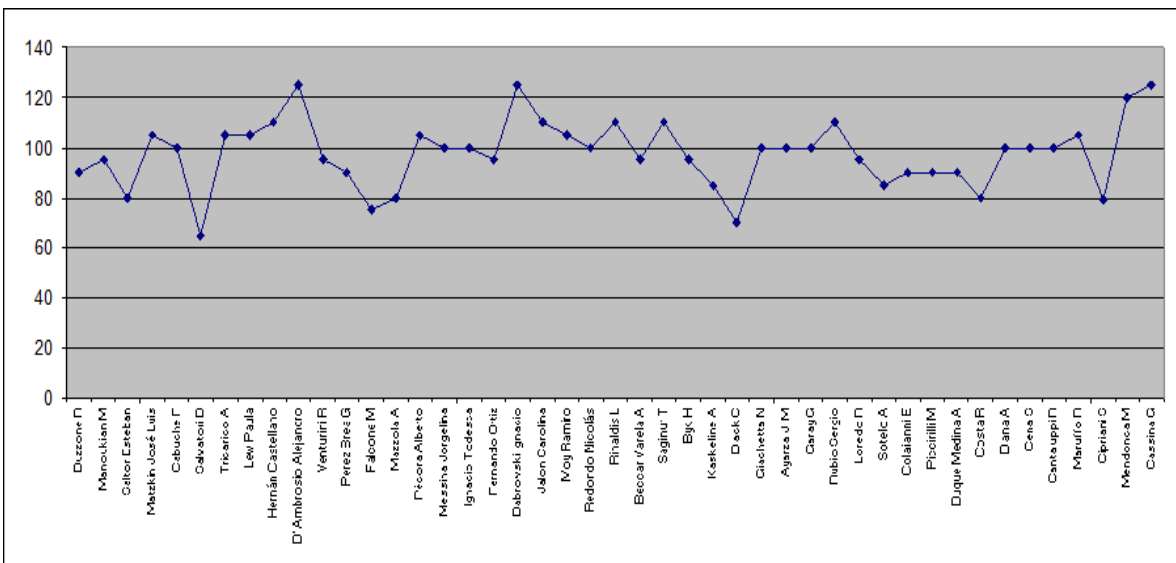
<b>Ejemplo de sanciones disciplinarias</b>	
Llegada tarde	Observación verbal
Retirarse del puesto de trabajo sin autorización	Observación verbal
Faltas en el desarrollo de sus funciones profesionales	Nota de reflexión
Ausencia injustificada	Amonestación
Incumplimiento de normas establecidas (ejemplo: prohibición de fumar)	Amonestación
Ausencia injustificada - reincidencia	1 día de suspensión
Cometer acciones peligrosas, poniendo en riesgo la integridad de personas y/o bienes de la empresa	1 día de suspensión

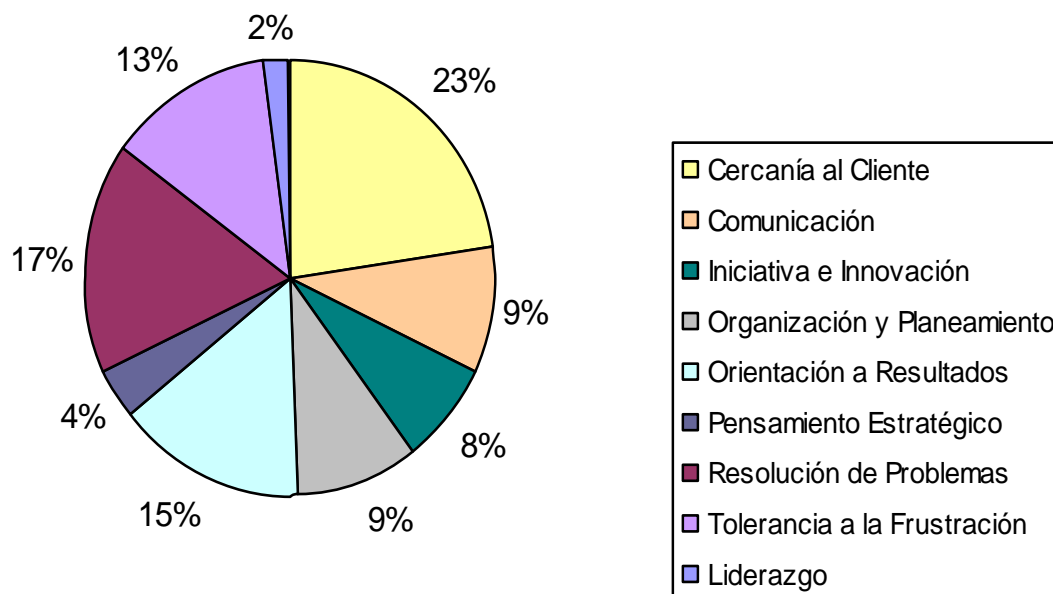
Acciones que se toman en una de las terminales; alta preocupación por los niveles de ausentismo. Diferentes análisis de causas han llevado a implementar la más variada manera de disminuir el ausentismo.

- **Controles domiciliarios por causas medicas. Terminal I.**



- **Indicador de Evaluaciones de desempeño individual.**





• **Formulario de Evaluación de objetivos por año.**

**OBJETIVOS INDIVIDUALES - 2009**

Apellido y Nombre \_\_\_\_\_  
 Area \_\_\_\_\_

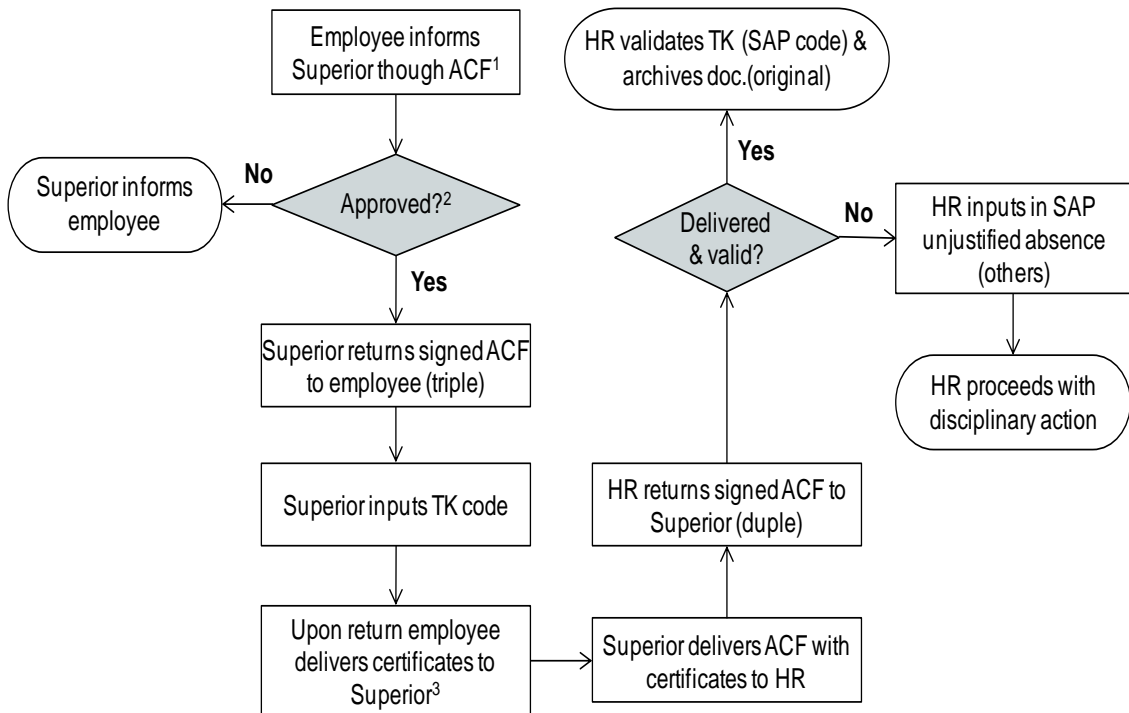
Objetivos	Indicador	Target	Ponderación	Plazo	Valor Alcanzado		Grado de Cumplimiento del objetivo %	
					Total	%		
1 #								
2 #								
3 #								
4 #								
5 #								
Resultado Ponderado %								

\_\_\_\_\_  
Firma del empleado

\_\_\_\_\_  
Firma del superior

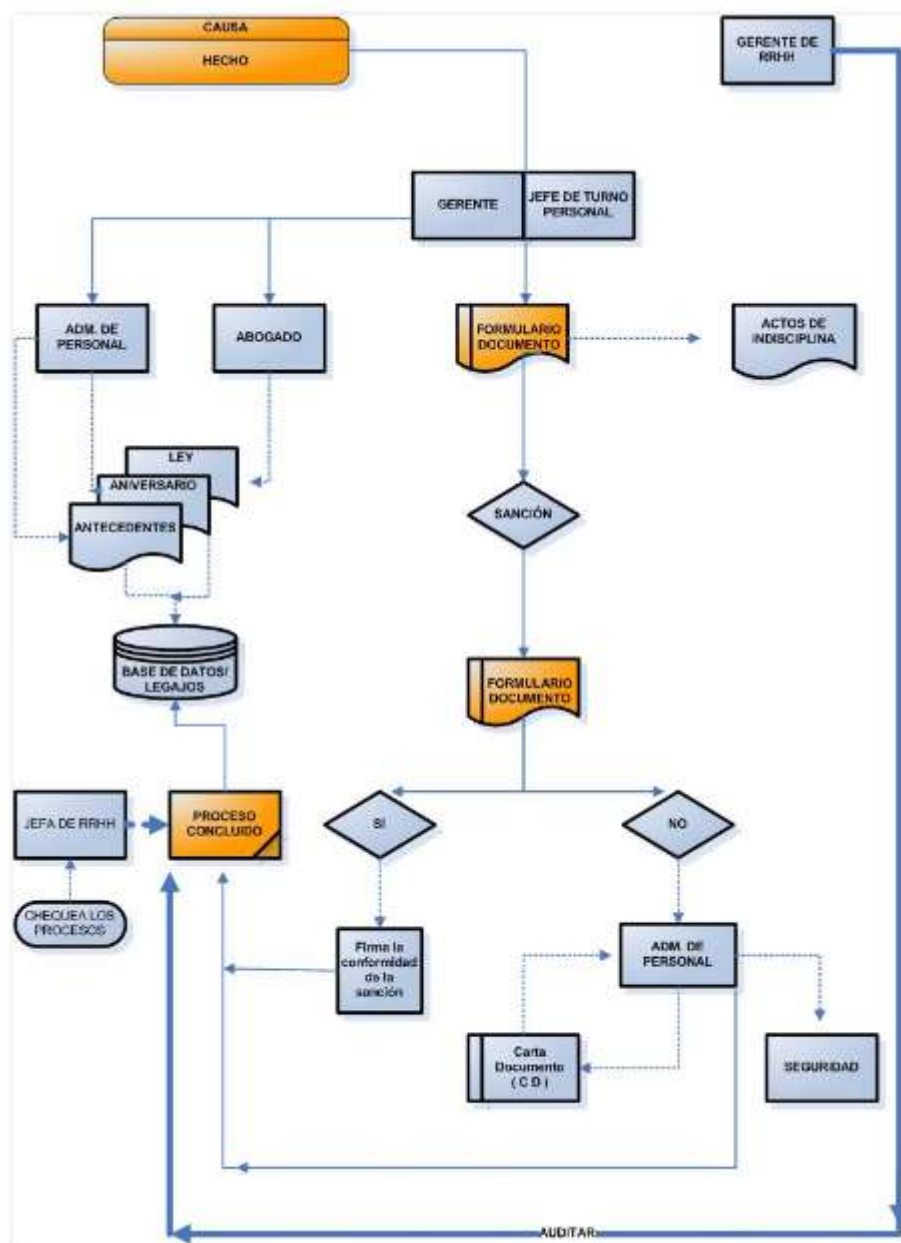


• **Flujograma de notificación de ausentismo**



*Flujograma de ausentismo de la empresa industrial. Modelo de la casa matriz que se busca implementar en la planta de Argentina.*

- Flujograma de sanción disciplinaria (empresa de servicios)



- **Formulario de encuesta de clima (empresa de servicios)**

<b>ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL</b>			
<p>Como parte de nuestra preocupación por la mejora del bienestar de nuestra gente, hemos elaborado la presente encuesta para conocer su opinión acerca de varios aspectos claves para el clima organizacional.</p> <p><b>La encuesta es anónima, sólo tiene que marcar sus respuestas, llenando con lápiz completamente el círculo correspondiente a la opción de su elección. Encontrará las opciones TA, PA, PD y TD, las cuales tienen el siguiente significado :</b></p> <p style="text-align: center;"> <b>TA</b>        =        <b>Totalmente de Acuerdo</b>  <b>PA</b>        =        <b>Parcialmente de Acuerdo</b>  <b>PD</b>        =        <b>Parcialmente en Desacuerdo</b>  <b>TD</b>        =        <b>Totalmente en Desacuerdo</b> </p>			
<b>INFORMACIÓN GENERAL</b>			
<b>Rellenar con lápiz todo el círculo correspondiente</b>			
<b>A</b>	<b>AREA</b>		
A1	Presidencia - Gerencia General (Neg. Inter. - Planeamiento)	A13	Op. Comerciales: Ventas , Control de Operaciones CDA, Clientes Estratégicos
A2	Imagen y Relaciones Institucionales	A14	Op. Comerciales: Ctas Claves
A3	Finanzas	A15	Op. Comerciales: Desarrollo de Mercado
A4	Sistemas	A16	Op. Comerciales: Planeamiento Comercial
A5	Operaciones Industriales: Gestión de Calidad		
A6	Operaciones industriales: Ingeniería		
A7	Operaciones industriales: Mantenimiento		
A8	Operaciones industriales: Producción		
<b>B</b>	<b>PLANTA</b>		
B.1	Rimac	B.12	Iquitos
B.2	Colonial	B.13	Sullana
B.3	Callao - Planta	B.14	Trujillo
B.4	Callao - Soplado	B.15	Chiclayo
B.5	Callao - Bocanegra		
B.6	Zarate - Soplado		
B.7	Zarate - Frutos		
B.8	C. O. Pacifico		

La encuesta de clima se hace todos los años, desde RRHH se fijan objetivos de alcance, en la empresa industrial era del 85% de encuestas realizadas y en la empresa de servicios de un porcentaje similar. Para ambas organizaciones era un objetivo en sí mismo que la mayor cantidad de personas completen la encuesta. En base a los resultados de la encuesta, se fijan acciones en cada una de las áreas.

### Entrevista Programa Integración

*Este encuentro pretende obtener información que nos pueda facilitar conocer cómo te sientes en tu puesto de trabajo y en el área, para que juntos intentemos corregir los desvíos o situaciones con la que no te encuentres conforme y podamos aprovechar al máximo tu potencial. Siéntete libre de realizar todas las preguntas y comentarios que necesites. El contenido de esta entrevista será utilizado responsablemente por la Gerencia de Integración y Cultura. Esta reunión no pretende ser una evaluación de tu desempeño".*

<b>Nombre del Colaborador</b>		<b>Jefe Directo</b>	
<b>Gerencia</b>	<b>Departamento</b>	<b>Planta</b>	<b>Fecha</b>

Trabajo en equipo / Relaciones Interpersonales
1. ¿Cómo definirías la relación entre compañeros de trabajo? En tu área y en toda la gerencia de sistemas? Indagar si existen conflictos y por qué?
2. ¿Consideras que son un equipo de trabajo? ¿Por qué? Solicitar ejemplos concretos
Liderazgo
3. ¿Cómo definirías la relación con tu jefe? Indagar para ampliar ¿Harías mejoras en la relación con tu jefe? ¿Por qué?
4. ¿Cuándo surge algún inconveniente que te afecta, cómo reacciona tu jefe?
5. ¿Recibes las instrucciones que necesitas de tu jefe para hacer bien tu trabajo?
6. ¿Cómo se evalúan los resultados de tu trabajo? Hay algún tipo de reconocimiento / consecuencia frente a lo logrado? Cuéntame una situación concreta.

## Anexo III. Cuadros.

### Cuadros 1:

Provincia de Buenos Aires: 24 Partidos del Gran Buenos Aires. Población de 15 años o más por máximo nivel de instrucción alcanzado según sexo y grupos de edad. Año 2001										
Sexo y grupos de edad	Población de 15 años o más	Máximo nivel de instrucción alcanzado								
		Sin instrucción	Primario		Secundario		Superior no universitario		Superior universitario	
			Incompleto	Completo	Incompleto	Completo	Incompleto	Completo	Incompleto	Completo
<b>Total</b>	<b>6.347.436</b>	<b>218.843</b>	<b>759.922</b>	<b>1.970.571</b>	<b>1.437.232</b>	<b>1.077.444</b>	<b>140.971</b>	<b>226.055</b>	<b>312.296</b>	<b>204.102</b>
15-19	741.560	5.752	36.617	90.778	519.839	77.062	4.062	209	7.241	-
20-24	779.864	10.291	33.601	180.165	187.832	213.652	38.564	14.978	95.403	5.378
<b>25-29</b>	<b>670.070</b>	<b>12.015</b>	<b>35.781</b>	<b>177.530</b>	<b>145.335</b>	<b>149.436</b>	<b>26.717</b>	<b>32.930</b>	<b>63.959</b>	<b>26.367</b>
<b>30-39</b>	<b>1.140.553</b>	<b>26.766</b>	<b>83.112</b>	<b>353.968</b>	<b>221.500</b>	<b>221.100</b>	<b>35.214</b>	<b>73.284</b>	<b>64.974</b>	<b>60.635</b>
40-49	1.012.384	32.127	114.731	352.243	167.772	178.653	20.342	49.741	42.500	54.275
50-59	835.019	38.736	150.225	319.578	107.513	120.887	10.113	29.814	23.645	34.508
60-69	586.325	38.169	139.819	243.835	55.443	67.598	4.008	13.600	9.953	13.900
70-79	417.997	35.238	118.035	181.996	25.288	37.048	1.608	8.353	3.754	6.677
80 y más	163.664	19.749	48.001	70.478	6.710	12.008	343	3.146	867	2.362
<b>Varones</b>	<b>3.026.690</b>	<b>94.096</b>	<b>345.617</b>	<b>954.614</b>	<b>756.333</b>	<b>494.972</b>	<b>54.445</b>	<b>61.281</b>	<b>159.428</b>	<b>105.904</b>
25-29	331.586	6.221	18.878	95.823	79.530	71.864	9.927	7.905	31.564	9.874
30-39	558.687	13.696	40.911	184.125	118.596	105.944	13.676	17.968	36.021	27.750
<b>Mujeres</b>	<b>3.320.746</b>	<b>124.747</b>	<b>414.305</b>	<b>1.015.957</b>	<b>680.899</b>	<b>582.472</b>	<b>86.526</b>	<b>164.774</b>	<b>152.868</b>	<b>98.198</b>
25-29	338.484	5.794	16.903	81.707	65.805	77.572	16.790	25.025	32.395	16.493
30-39	581.866	13.070	42.201	169.843	102.904	115.156	21.538	55.316	28.953	32.885

Nota: la población que declaró que asiste o asistió a niveles educativos y/o años pertenecientes a la estructura educativa correspondiente a la Ley Federal de Educación ha sido asignada al nivel y/o año equivalente de la vieja estructura educativa. En este sentido cabe aclarar que el nivel primario equivale a los años 1° a 7° de la Educación General Básica y el nivel secundario equivale al 8° y 9° años de la Educación General Básica y a todos los años del nivel polimodal.

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001.

## Cuadros 2:

**Provincia de Buenos Aires: 24 Partidos del Gran Buenos Aires según partido. Hogares y Población: total y con Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI). Año 2001**

Partido	Hogares (1)			Población (1)		
	Total	Con NBI (2)	% (3)	Total	Con NBI (2)	% (4)
<b>Total</b>	<b>3.921.455</b>	<b>508.671</b>	<b>13,0</b>	<b>13.708.902</b>	<b>2.161.064</b>	<b>15,8</b>
24 Partidos de la Provincia de Buenos Aires	2.384.948	346.613	14,5	8.639.451	1.518.319	17,6
Almirante Brown	133.787	21.780	16,3	512.517	99.014	19,3
Avellaneda	100.853	9.341	9,3	327.618	35.115	10,7
Berazategui	75.603	12.568	16,6	287.207	55.861	19,4
Esteban Echeverría	62.937	10.999	17,5	243.485	49.773	20,4
Ezeiza	29.574	6.664	22,5	116.006	30.288	26,1
Florencio Varela	84.958	22.694	26,7	346.223	105.121	30,4
General San Martín	119.111	13.053	11,0	400.718	52.111	13,0
Hurlingham	47.906	5.298	11,1	171.399	21.632	12,6
Ituzaingó	44.409	4.131	9,3	156.301	16.953	10,8
José C. Paz	56.007	12.928	23,1	229.241	61.246	26,7
La Matanza	333.916	56.023	16,8	1.251.595	250.912	20,0
Lanús	135.447	13.364	9,9	451.067	52.691	11,7
Lomas de Zamora	164.430	23.273	14,2	587.795	101.385	17,2
Malvinas Argentinas	72.956	14.413	19,8	289.798	66.428	22,9
Merlo	119.624	23.744	19,8	468.452	109.792	23,4
Moreno	95.538	21.060	22,0	379.370	98.518	26,0
Morón	93.980	6.380	6,8	305.687	23.541	7,7
Quilmes	144.671	21.323	14,7	516.404	91.015	17,6
San Fernando	42.059	5.692	13,5	150.008	24.132	16,1
San Isidro	88.054	6.190	7,0	289.889	24.197	8,3
San Miguel	65.694	9.902	15,1	251.299	45.734	18,2
Tigre	79.807	14.018	17,6	300.411	60.845	20,3
Tres de Febrero	102.212	7.805	7,6	334.889	29.087	8,7
Vicente López	91.415	3.970	4,3	272.072	12.928	4,8
Resto de la Provincia de Buenos Aires	1.536.507	162.058	10,5	5.069.451	642.745	12,7

(1) Se incluyen los hogares y la población censados en la calle.

(2) Las Necesidades Básicas Insatisfechas fueron definidas según la metodología utilizada en "La pobreza en la Argentina" (Serie Estudios INDEC. N° 1, Buenos Aires, 1984).

Los hogares con Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) son los hogares que presentan al menos uno de los siguientes indicadores de privación:

1- Hacinamiento: hogares que tuvieran más de tres personas por cuarto.

2- Vivienda: hogares en una vivienda de tipo inconveniente (pieza de inquilinato, vivienda precaria u otro tipo, lo que excluye casa, departamento y rancho).

3- Condiciones sanitarias: hogares que no tuvieran ningún tipo de retrete.

4- Asistencia escolar: hogares que tuvieran algún niño en edad escolar (6 a 12 años) que no asistiera a la escuela.

5- Capacidad de subsistencia: hogares que tuvieran cuatro o más personas por miembro ocupado y, además, cuyo jefe no haya completado tercer grado de escolaridad primaria.

(3) Porcentaje de hogares con Necesidades Básicas Insatisfechas sobre el total de hogares de cada departamento.

(4) Porcentaje de población en hogares con Necesidades Básicas Insatisfechas sobre el total de población de cada departamento.

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001.

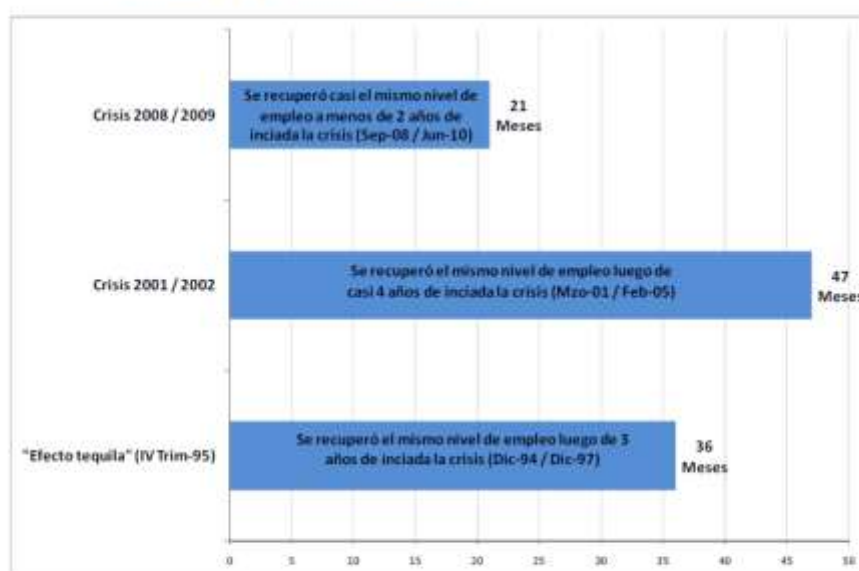
### Cuadros 3:

Evolución del empleo asalariado registrado desde el año 2003 hasta el año 2010.

Rama	Promedios anuales - Puestos de trabajo (en miles) y variaciones (%)									Tasa de variación		
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2010/09	2010/02	2010/09	
	Promedios anuales (en miles)									Variación (%)		
Total	3.711	4.163	4.671	5.124	5.565	5.904	5.616	5.961	46,4%	69,9%	2,5%	

Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial (MTEySS) en base a SIPA.

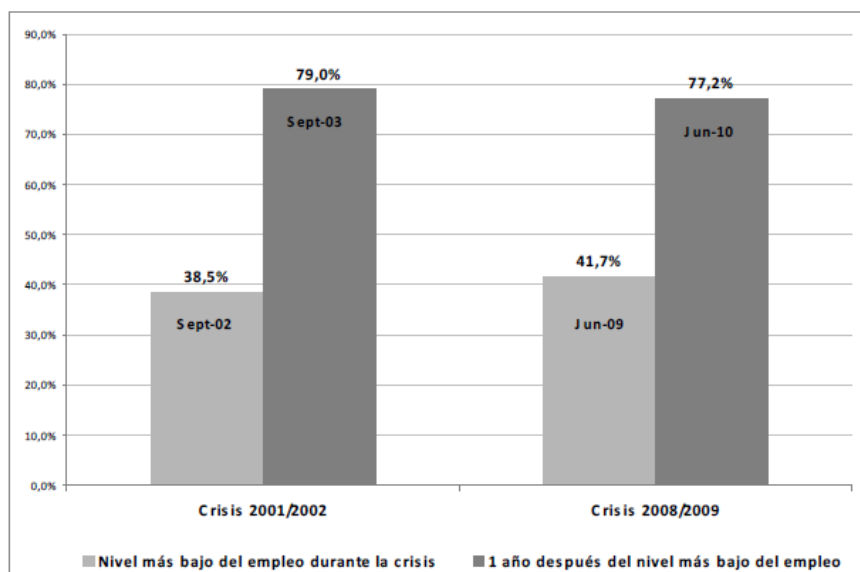
**Gráfico 6 | Tiempo transcurrido para recuperar un nivel de empleo similar al momento pre-crisis (en meses).**



Fuente: MTEySS – SSPTyEL, en base a EIL y SIPA.

### II Trimestre 2010 MTSS

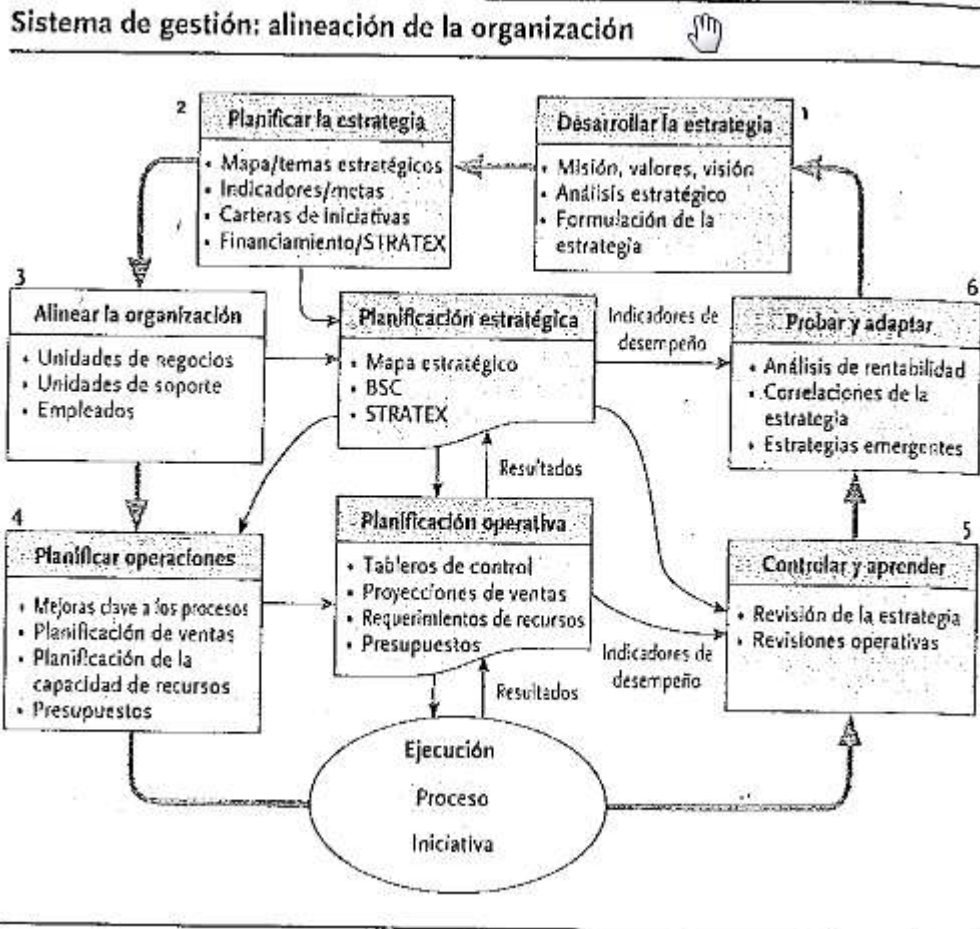
**Gráfico 7 | Proporción de empresas que espera aumentar la dotación de trabajadores en los tres meses siguientes según periodos seleccionados (calculado sobre el total de empresas que espera movimientos de personal)<sup>11</sup>**



Fuente: MTEySS – SSPTyEL - DGEyEL, en base a EIL

## II Trimestre 2010 MTSS

**Cuadros 4:**



Modelo de sistema de gestión de Robert.s KAPLAN, Davis P Norton en el libro “The execution Premium” 1 edicion Buenos Aires: Grupo Editorial 2012.



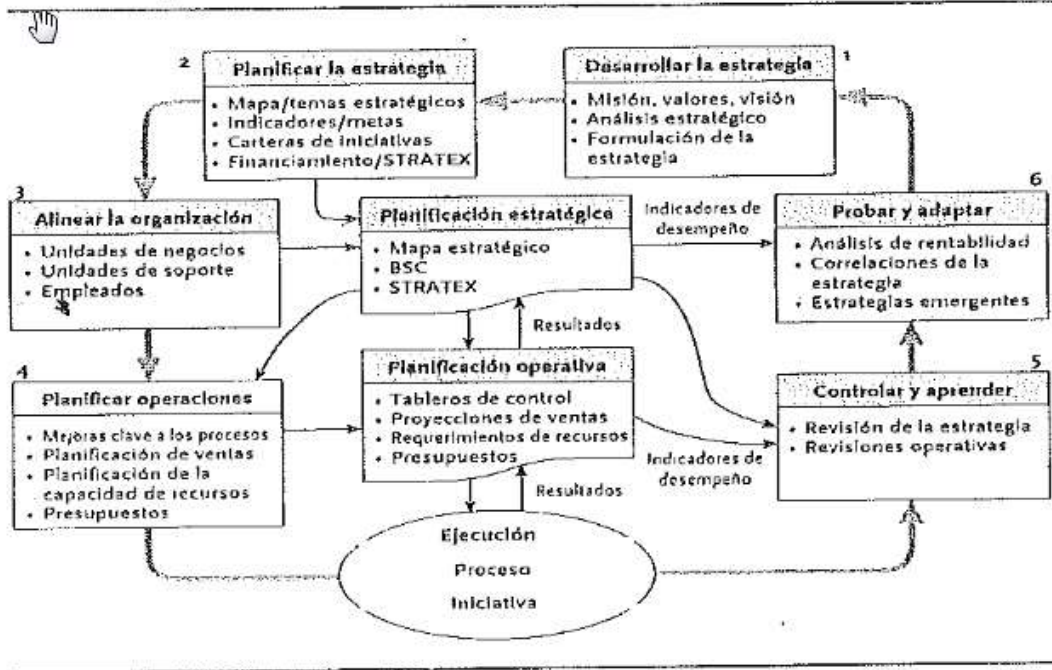
## Cuadros 5:

Alineación de la organización			
Proceso de alineación	Objetivo	Barreras	Herramientas habilitadoras
<p><b>1. Alinear las unidades de negocios</b></p> <p>¿Cómo alineamos las unidades de negocios para crear sinergias corporativas?</p>	<p>Desdoblar e incorporar la estrategia corporativa a las estrategias de las unidades de negocios</p>	<p>Con frecuencia, las estrategias de las unidades de negocios se desarrollan y aprueban de manera independiente, sin la guía de una perspectiva corporativa; falta integración entre las unidades de negocios</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desdoblar los mapas estratégicos a las unidades de negocios</li> <li>• Alineación vertical y horizontal</li> </ul>
<p><b>2. Alinear las unidades de soporte</b></p> <p>¿Cómo alineamos las unidades de soporte con las unidades de negocios y las estrategias corporativas?</p>	<p>Garantizar que cada unidad de soporte tenga una estrategia que mejora el desempeño de las estrategias de la compañía y las unidades de negocios</p>	<p>A las unidades de soporte se las trata como "centros de gastos discrecionales" con objetivos para minimizar los costos en vez de soportar las estrategias de las unidades de negocios y la compañía</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acuerdos de nivel de servicios</li> <li>• Mapas estratégicos y BSC de las unidades de soporte</li> </ul>
<p><b>3. Alinear a los empleados</b></p> <p>¿Cómo motivamos a los empleados para que nos ayuden a ejecutar la estrategia?</p>	<p>Todos los empleados comprenden la estrategia y están motivados para ejecutarla de manera exitosa</p>	<p>La mayoría de los empleados no conocen o no entienden la estrategia. Sus objetivos e incentivos se focalizan en el desempeño táctico y local y no en los objetivos estratégicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de comunicación formal de la estrategia</li> <li>• Objetivos de los empleados con una línea de visión clara de los objetivos estratégicos</li> <li>• Programas de incentivos y recompensas</li> <li>• Prog. de desarrollo de competencias</li> </ul>

Modelo de alineación de la organización de Robert.s KAPLAN, Davis P Norton en el libro "The execution Premium" 1 edición Buenos Aires: Grupo Editorial 2012.

**Cuadros 6:**

**Sistema de gestión: Cómo vincular la estrategia con la planificación operacional**



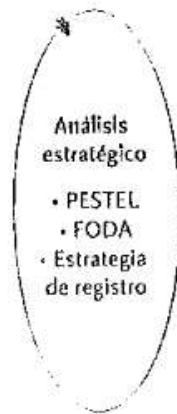
Modelo de sistema de gestión: como vincular la estrategia con la planificación operacional de Robert.s KAPLAN, Davis P Norton en el libro "The execution Premium" 1 edicion Buenos Aires: Grupo Editorial 2012.

**Cuadros 7:**

**El análisis estratégico genera un conjunto de puntos estratégicos que deben abordarse**

**Estudio de caso: Minorista del negocio de la moda**

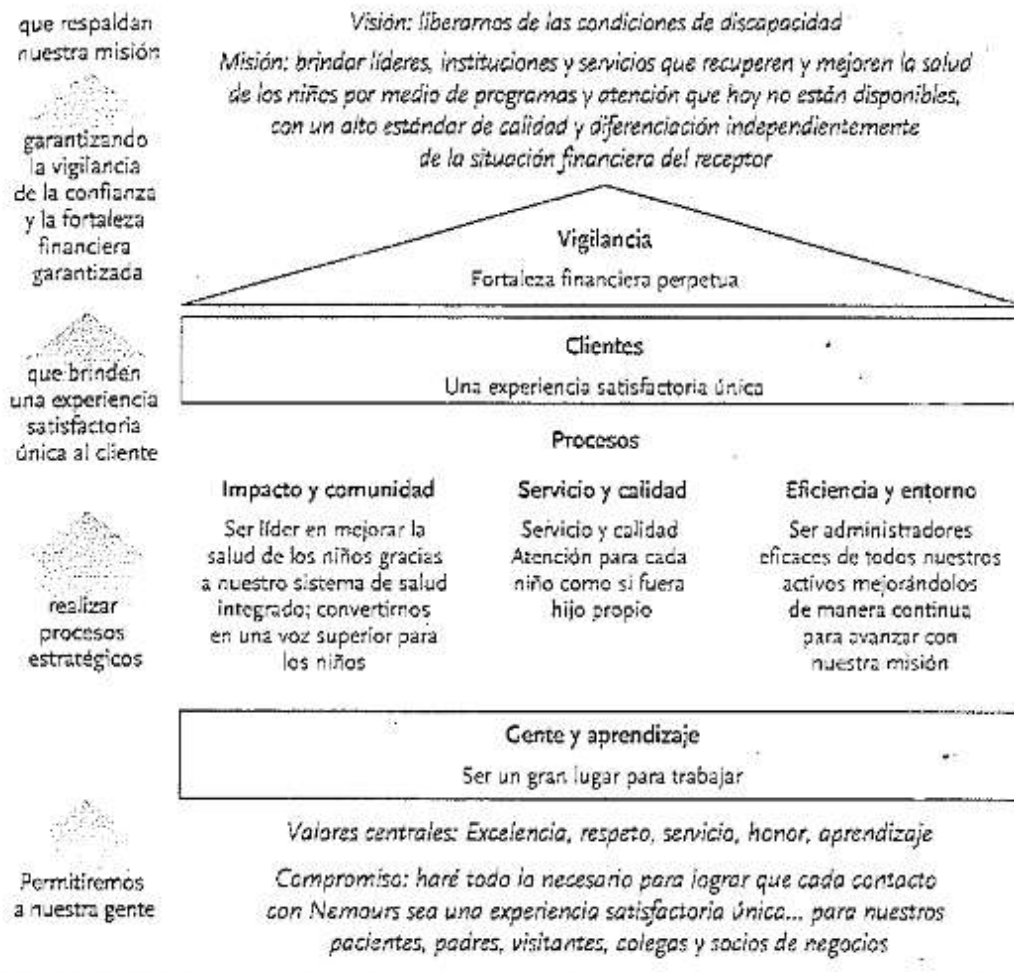
Puntos estratégicos		
<b>1. Crecimiento</b> • ¿Cuál es la brecha entre los objetivos de crecimiento y el valor?		Financiera
<b>2. Cliente</b> • Clarificar el cliente objetivo • ¿Cómo aumentaremos los ingresos por cliente? • ¿Cómo atraeremos nuevos clientes?		Del cliente
<b>3. Merchandising</b> • ¿Cuál es la estrategia de margen? • ¿Cómo alcanzaremos el liderazgo en la moda?		De los procesos
<b>4. Compras</b> • ¿Qué debemos hacer para alcanzar la calidad y la certeza al proveer por categorías?		
<b>5. Experiencia de compra</b> • ¿Cuál es el número óptimo de tiendas? • ¿Cómo podemos hacer para que las tiendas sean más divertidas?		
<b>6. Inventario</b> • ¿Cuál es nuestra estrategia para mejorar la asignación del inventario?		Del aprendizaje y crecimiento
<b>7. La organización y la gente</b> • ¿Cuáles son nuestras familias de puestos estratégicos de trabajo? • ¿Cómo podemos desarrollar talento de clase mundial?		



Modelo de análisis estratégico de Robert.s KAPLAN, Davis P Norton en el libro “The execution Premium” 1 edicion Buenos Aires: Grupo Editorial 2012.

**Cuadros 8:**

**Arquitectura del mapa estratégico de Nemours**



Arquitectura del mapa estratégico de Robert.s KAPLAN, Davis P Norton en el libro “The execution Premium” 1 edición Buenos Aires: Grupo Editorial 2012.

**Cuadros 9:**

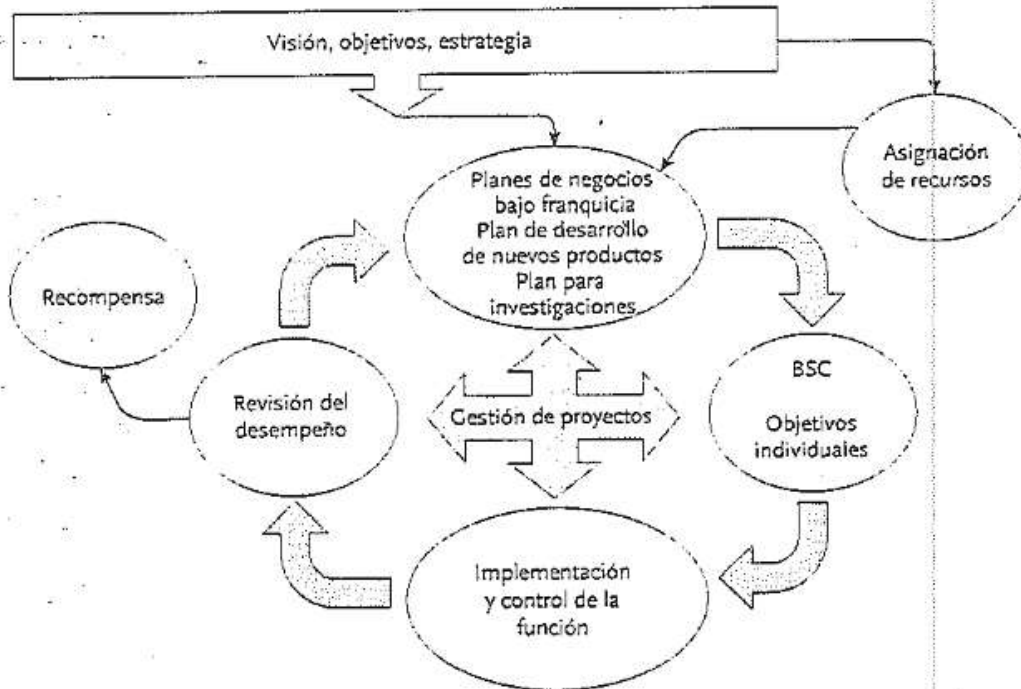
**Modelo inicial de Sears: objetivos e indicadores**

	Un lugar fascinante para trabajar	Un lugar fascinante para hacer compras	Un lugar fascinante para invertir
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entorno para el crecimiento y desarrollo personal</li> <li>Soporte a las ideas y la innovación</li> <li>Equipos e individuos comprometidos y con autoridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Productos excelentes a valores excelentes</li> <li>Óptimo servicio al cliente por parte del personal más talentoso</li> <li>Lugar divertido para hacer las compras</li> <li>Lealtad del cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento de los ingresos</li> <li>Crecimiento superior de los ingresos operativos</li> <li>Gestión eficiente de los activos</li> <li>Beneficios derivados de la productividad</li> </ul>
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crecimiento y desarrollo personal</li> <li>Equipos con poder de decisión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Necesidades del cliente cumplidas</li> <li>Satisfacción del cliente</li> <li>Retención de clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crecimiento de los ingresos</li> <li>Ventas por pie (o metro) cuadrado</li> <li>Rotación de inventario</li> <li>Margen de los ingresos operativos</li> <li>Retorno sobre los activos</li> </ul>

Modelo de relación de objetivos con indicadores de Robert.s KAPLAN, Davis P Norton en el libro “The execution Premium” 1 edición Buenos Aires: Grupo Editorial 2012.

**Cuadros 10:**

La OSM de Serono gestiona un ciclo anual completo que traduce la estrategia en acción

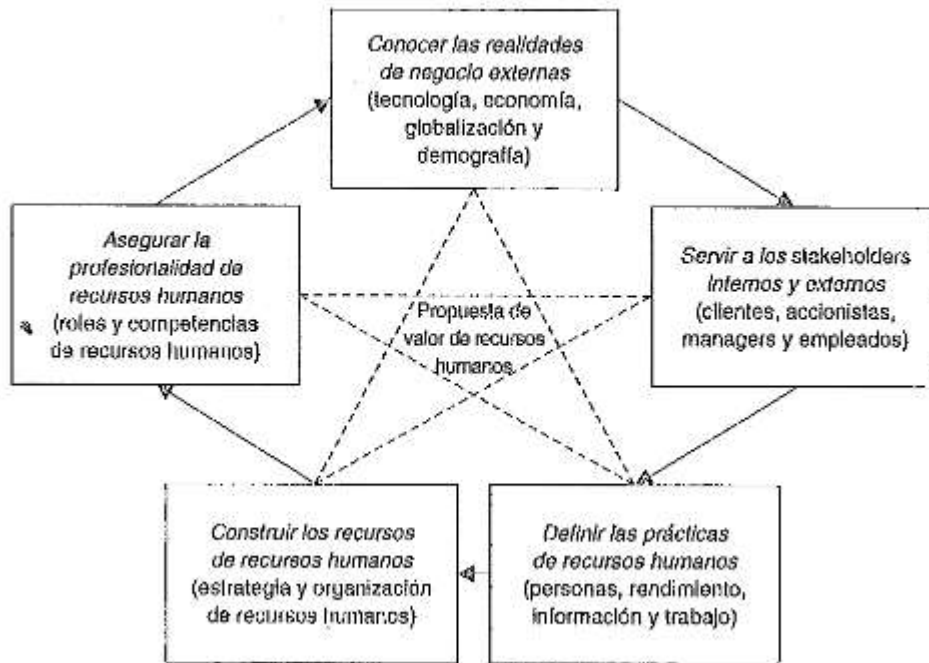


Modelo para traducir la estrategia en acción según Robert.s KAPLAN, Davis P Norton en el libro "The execution Premium" 1 edición Buenos Aires: Grupo Editorial 2012.

**Cuadros 11:**

32

LA PROPUESTA DE VALOR DE RECURSOS HUMANOS



La propuesta de valor de Recursos Humanos de Dave Ulrich y Wayne Brockbank, ediciones Deusto, 2006, Barcelona. España.

**Cuadros 12:**

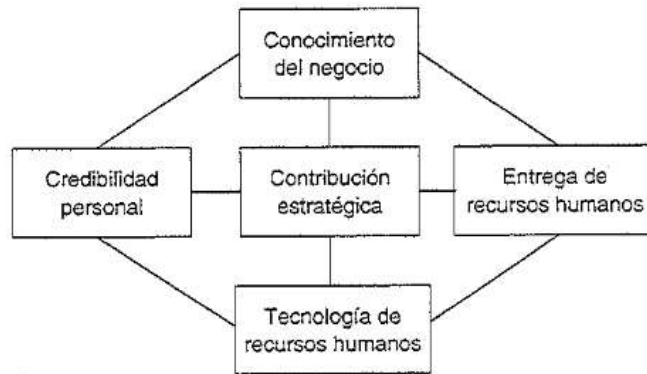
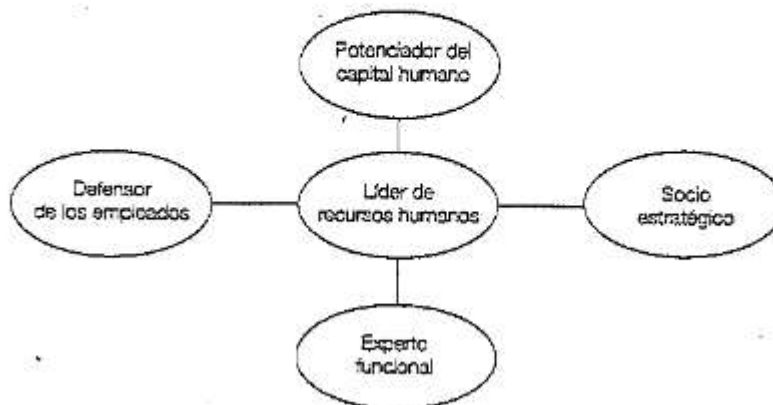


FIGURA 10.1

Modelo de competencias para la propuesta de valor de recursos humanos

---

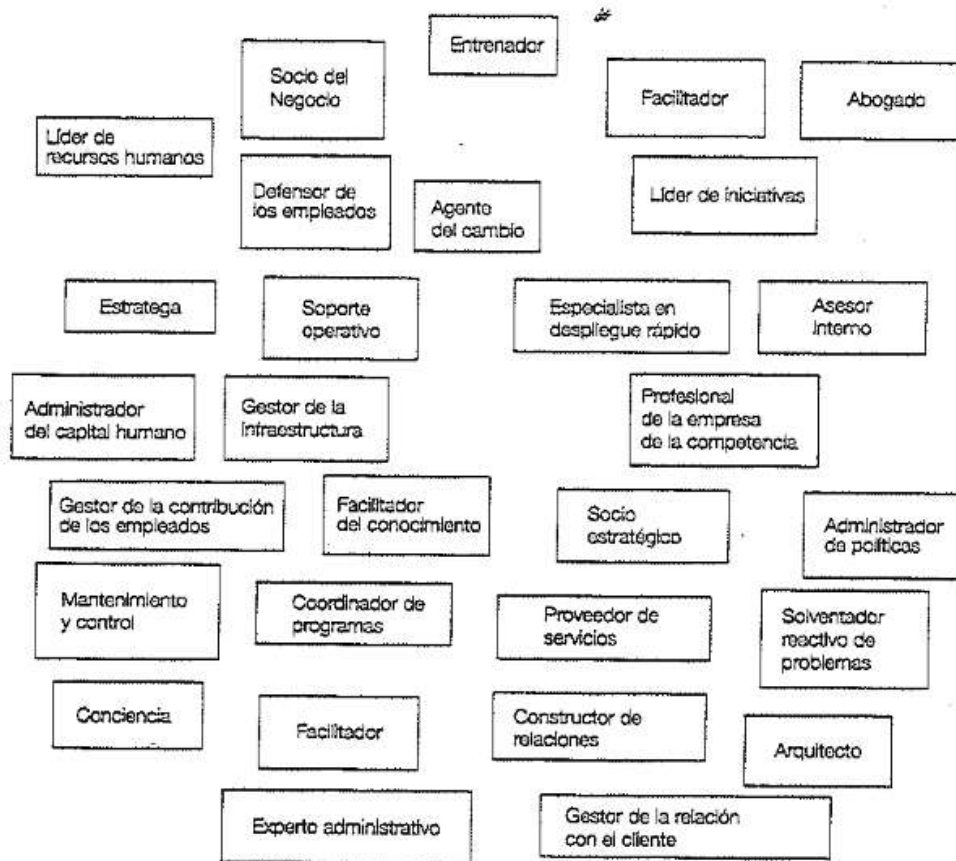
**Una cacofonía de roles de recursos humanos**



La propuesta de valor de Recursos Humanos de Dave Ulrich y Wayne Brockbank, ediciones Deusto, 2006, Barcelona. España.



**Cuadros 12:**



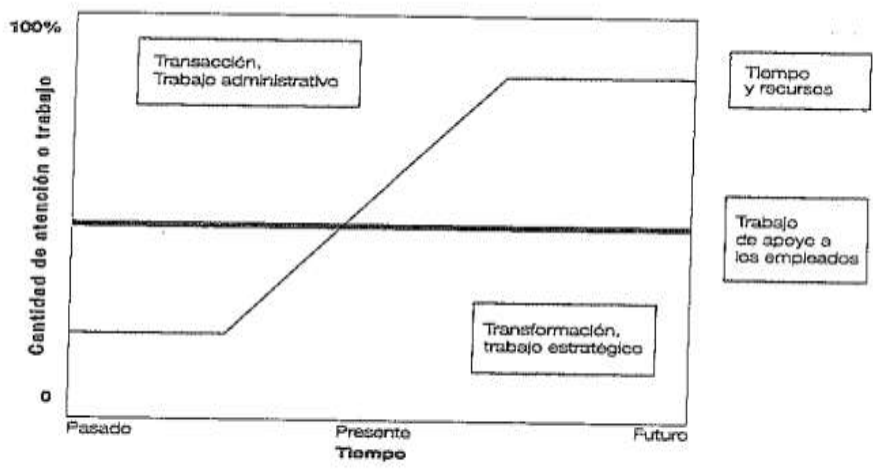
La propuesta de valor de Recursos Humanos de Dave Ulrich y Wayne Brockbank, ediciones Deusto, 2006, Barcelona. España.

**Cuadros 13:**



Modelos de organización de Recursos Humanos en función al tipo de organización empresarial y de su negocio. La propuesta de valor de Recursos Humanos de Dave Ulrich y Wayne Brockbank, ediciones Deusto, 2006, Barcelona. España.

**Cuadros 14:**



**FIGURA 8.2**  
**La transformación de recursos humanos**

La propuesta de valor de Recursos Humanos de Dave Ulrich y Wayne Brockbank, ediciones Deusto, 2006, Barcelona. España.

**Cuadros 15:****Cuadro de entrevistas – Empresa de Servicios**

Datos personales					Empresa actual				Empresa Anterior			
Edad	Sexo	Estado Civil	Cantidad de hijos	Nivel educativo alcanzado	Antigüedad en la CIA (Años).	Categoría profesional	Tipo de Relación ( Blanco-Negro)	Tipo de Contrato ( 1=Estable – 2=Contratado)	Antigüedad en la Cia (Años).	Categoría profesional	Tipo de Relación ( Blanco-Negro)	Tipo de Contrato ( 1=Estable – 2=Contratado)
35	F	Casada	1	Secundario	2	Empleado	Blanco	1	1	Empleado	Blanco	1
38	F	Casada	1	Terciario	3	Empleado	Blanco	1	2	Encargada	Negro	1
41	M	Casado	2	Secundario	2	Supervisor	Blanco	1	2	Empleado	Blanco	1
36	M	Casado	2	Secundario	4	Empleado	Blanco	1	4	Empleado	Blanco	2
29	F	Soltera	-	Secundario	2	Empleado	Blanco	1	2	Empleado	Negro	1
32	F	Soltera	-	Secundario	3	Empleado	Blanco	1	1	Empleado	Blanco	2
29	F	Casada	1	Secundario	3	Empleado	Blanco	1	2	Empleado	Blanco	1
35	M	Casado	1	Primario	4	Empleado	Blanco	1	2	Empleado	Blanco	2
37	M	Casado	2	Secundario	6	Empleado	Blanco	1	3	Empleado	Negro	2
40	M	Casado	2	Terciario	7	Supervisor	Blanco	1	3	Empleado	Negro	1
40	M	Casado	2	Terciario	7	Supervisor	Blanco	1	3	Empleado	Negro	1
38	F	Casada	2	Secundario	3	Empleada	Blanco	1	2	Empleado	Blanco	1
41	M	Casado	2	Terciario	6	Supervisor	Blanco	1	3	Empleado	Blanco	1

## **Cuadros 16:**

### **a) Cuadro de entrevistas – Empresa Industrial**

Datos personales					Empresa actual				Empresa Anterior			
Edad	Sexo	Estado Civil	Cantidad de hijos	Nivel educativo alcanzado	Antigüedad en la Cia (Años).	Categoría profesional	Tipo de Relación ( Blanco- Negro)	Tipo de Contrato 1=Estable – (2= Contratado)	Antigüedad en la Cia (Años).	Categoría profesional	Tipo de Relación ( Blanco- Negro)	Tipo de Contrato ( 1=Estable – 2= Contratado)
38	M	Casado	2	Secundario	9	Operario	Blanco	1	5	Operario	Blanco	1
45	M	Casado	2	Universitario	13	Supervisor	Blanco	1	7	Operario	Negro	1
41	M	Casado	3	Secundario	12	Operario	Blanco	1	8	Operario	Blanco	1
36	F	Casado	2	Secundario	9	Operario	Blanco	1	4	Operario	Blanco	1
29	F	Soltera	0	Terciario	2	Operario	Blanco	1	3	Operario	Blanco	2
30	F	Soltera	1	Secundario	2	Operario	Blanco	1	2	Operario	Blanco	1
44	M	Casado	2	Secundario	8	Operario	Blanco	1	5	Operario	Blanco	1
49	M	Casado	2	Secundario	14	Supervisor	Blanco	1	5	Operario	Negro	1
48	M	Casado	1	Secundario	16	Operario	Blanco	1	8	Operario	Negro	1
40	M	Casado	3	Secundario	7	Operario	Blanco	1	9	Operario	Blanco	1
57	M	Casado	4	Secundario	20	Operario	Blanco	1	3	Operario	Negro	1
59	M	Casado	2	Secundario	18	Supervisor	Blanco	1	5	Operario	Negro	1