

XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. VIII Jornadas de Sociología de la Universidad de Buenos Aires. Asociación Latinoamericana de Sociología, Buenos Aires, 2009.

Dominación y resistencia en los espacios de trabajo. La reconversión de las estrategias empresariales frente a la construcción sindical. El caso del subterráneo de Buenos Aires.

Patricia Ventrìci.

Cita:

Patricia Ventrìci (2009). *Dominación y resistencia en los espacios de trabajo. La reconversión de las estrategias empresariales frente a la construcción sindical. El caso del subterráneo de Buenos Aires. XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. VIII Jornadas de Sociología de la Universidad de Buenos Aires. Asociación Latinoamericana de Sociología, Buenos Aires.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-062/1437>

Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.

Dominación y resistencia en los espacios de trabajo

La reconversión de las estrategias empresariales frente a la construcción sindical.

El caso del subterráneo de Buenos Aires.

Patricia Ventríci
CEIL-PIETTE/ CONICET
pventrici@ceil-piette.gov.ar

Introducción

La dinámica de desarrollo de la organización gremial y sus devenires son imposibles de comprender por fuera de la relación siempre dialéctica entre la disciplina y la resistencia en el espacio de trabajo. La organización de los trabajadores y la corporación empresarial componen un vínculo estructuralmente contradictorio y en tensión, en el que las acciones de cada parte condicionan y moldean el accionar de la otra, y en el que el objetivo de fondo es conservar la iniciativa política para ganar terreno en la disputa por el control del espacio de trabajo

Desde esta perspectiva, nuestro trabajo se propone aproximarse a la comprensión de la dinámica y transformaciones de la dominación social en un proceso micro, analizando las reconversiones de las estrategias empresariales en función de los acontecimientos políticos generados desde la práctica sindical al interior de la empresa Metrovías, concesionaria del transporte subterráneo en la Ciudad de Buenos Aires. Creemos que dicho caso reúne un conjunto de particularidades que dan cuenta de su potencialidad para reflexionar en torno a esta problemática, en tanto tiene lugar al interior de un tipo de empresa paradigmático de los cambios en las relaciones del trabajo en las últimas décadas, (ya que combina políticas de privatización, disminución de la planta estable de trabajadores, tercerización y aplicación de una nueva cultura gerencial) a la vez que se trata de un sector cuya organización sindical ha sido particularmente exitosa en las luchas que ha llevado a cabo por sus reivindicaciones -especialmente diversas y abarcativas de diferentes aspectos de las condiciones de trabajo- que incluyeron desde la demanda salarial hasta la reducción de la jornada, los criterios de ascenso, la jubilación, el mantenimiento de la infraestructura del servicio y la incorporación de los trabajadores de empresas tercerizadas al convenio colectivo del sector. Al mismo tiempo, debe señalarse que la construcción del Cuerpo de Delegados del Subterráneo (en adelante, CD) refiere a un tipo de organización sindical que pone a prueba las estrategias tradicionales de institucionalización del conflicto, ya que es conducida por una plataforma sindical que intenta romper con la estructura y los procedimientos internos típicos del modelo sindical burocratizado, y que está enfrentada irreconciliablemente con la dirección del sindicato que formalmente los representa, la Unión Tranviarios Automotor (UTA).

Frente al avance de los procesos reivindicativos encabezados por el CD, a lo largo de los años, la empresa ha ido desarrollando distintas estrategias para contrarrestar la incidencia de la organización colectiva, que abarcaron desde políticas de coerción directa hasta técnicas orientadas a la fidelización e implicación afectiva de los trabajadores. Precisamente serán las causas, modos y consecuencias de estas transformaciones el objeto privilegiado de nuestra indagación.

“Las buenas relaciones laborales son un buen negocio”. Las políticas ensayadas por Metrovías para contrarrestar la construcción gremial.

En la primera etapa inmediatamente posterior a la privatización por concesión -que se efectivizó en enero de 1994- la política de la empresa estuvo caracterizada por una estrategia clásica, explícitamente ofensiva y de carácter abiertamente represivo, centrada en la persecución a los activistas a través de amenazas, aislamiento y sanciones disciplinarias. A medida que el CD fue fortaleciendo su capacidad de representación y movilización entre los trabajadores, el cambio en las relaciones de fuerza neutralizó la estrategia fundada en la coerción directa, retando a la organización empresarial a repensar otros modos de intervención. Los sucesivos conflictos ganados por el CD, especialmente desde el año 2000 en adelante, fueron degradando simbólicamente la figura de autoridad de la empresa; desterrado el despido como instrumento disciplinador, y en el marco de los avances del CD en la disposición de las condiciones de trabajo, la capacidad de imponer decisiones por parte de la empresa se veía notablemente rebajada.

El cambio de dirección en las políticas de la empresa se manifestó, en un primer momento, a través de la reorganización del organigrama de puestos de trabajo, descentralizando las jefaturas, multiplicando la presencia de supervisores y redistribuyendo al personal para disipar los focos de activismo. Esta táctica de la reestructuración como medio para erosionar la organización colectiva fue implementada por la empresa en varias oportunidades, tanto de manera extendida como en casos aislados y constituye una técnica siempre vigente para desactivar núcleos de organización. Después de los conflictos que lograron la reducción de la jornada laboral, el cambio de estrategia empresarial se profundizó.

En el *Plan Estratégico para los recursos humanos* de Metrovías del año 2005 se presentan los principales lineamientos de la nueva apuesta de la empresa. En la primer parte, bajo el título de *Reflexiones generales sobre el estado de situación* se lleva adelante una caracterización de las relaciones laborales al interior del subte en la que se postula que la crisis de liderazgo por parte de la empresa y la crisis de la autoridad “como valor” son los principales obstáculos para consolidar el nuevo modelo empresarial “superador” que intentan

promover para afrontar la pérdida de la iniciativa patronal. *Contamos con personal de base idóneo para realizar sus tareas, pero a veces poco dispuesto para actuar como queremos*, continúa diciendo el texto y la clave de esa escasa predisposición se ubica, de acuerdo a esta lectura, en la falta de reconocimiento personal a la labor *individual* de cada trabajador:

“Para evitar conflictos las relaciones deben ser cooperativas, para lo cual los empleados deben percibir que su aporte a la empresa recibe una retribución proporcional (...) Cuando el reconocimiento personal no está presente, se maximiza la demanda de otras retribuciones”. Por eso las buenas relaciones laborales son necesarias, y además, son un buen negocio.”ⁱⁱ

El análisis continúa con una indagación acerca de la imagen que los trabajadores tienen de la empresa. En la sección *Cómo nos ven desde adentro* aparece una recopilación de citas supuestamente textuales de dirigentes del CD a través de las cuales se intenta ilustrar el avance de la incidencia de estos dirigentes entre los trabajadores, y la consiguiente degradación de la imagen y capacidad de mando de la empresa. Entre otras, se publican las siguientes, referidas a diversos ítems:

El personal

“El discurso anti-empresa ha calado hasta la médula en la inmensa y abrumadora mayoría de la gente, y está claro que el que pelea recibe su recompensa.”

Los delegados y la gente

“Se puede ver a muchos de los viejos compañeros, a los besos con este Cuerpo de Delegados al que le supo temer. De ser los loquitos que los llevarían a una aventura y de allí a la calle, se han convertido en los garantes de la continuidad laboral.”

ⁱ Subrayado en el original.

ⁱⁱ Plan Estratégico para los recursos humanos, publicación interna de Metrovías, año 2005.

Consecuencias

“Esto ha sentado las bases de una nueva conciencia, la que parece decirles a todos, ‘se puede, se puede’.”

El futuro

“Este Cuerpo de Delegados puede ser derrotado. Entre sus enemigos más poderosos está su soberbia, la que los puede matar si la empresa hace los ajustes necesarios, claro está.”

Estas frases, presentadas como de carácter temerario, vendrían a funcionar como muestra y corroboración de la crisis de conducción de la empresa a partir del avance de la legitimidad y adhesión hacia el CD, y fundamentalmente como ilustración de las posibles amenazas que esta situación supone para la parte empresarial. En función de este diagnóstico, se plantea la necesidad de generar un cambio fundado en una política pensada a largo plazo y se establecen los objetivos generales de la nueva estrategia. Las tres líneas directrices se vinculan al refuerzo del liderazgo, la construcción de un vínculo de confianza con los empleados y en contrarrestar el desarrollo del CD, objetivo enunciado como *poner límites a la influencia negativa*. En lo que respecta a los dos primeros aspectos, es interesante observar como el eje del trabajo político está fuertemente orientado a interpelar al trabajador, no ya desde su identidad como tal, sino en el plano afectivo, como individuo y desde el punto de vista del vínculo personal (Calvo Ortega, 2001; Montes Cató y Pierbatisti, 2007). Así, para apuntalar el liderazgo (*convertirnos en guía de la gente*) y *recuperar el control*, los ejes vectores son *construir un vínculo de confianza con la gente a partir de mejorar la comunicación, reforzar las relaciones personales, entablar relaciones con la familia, y generar una interacción cotidiana y participativa*.

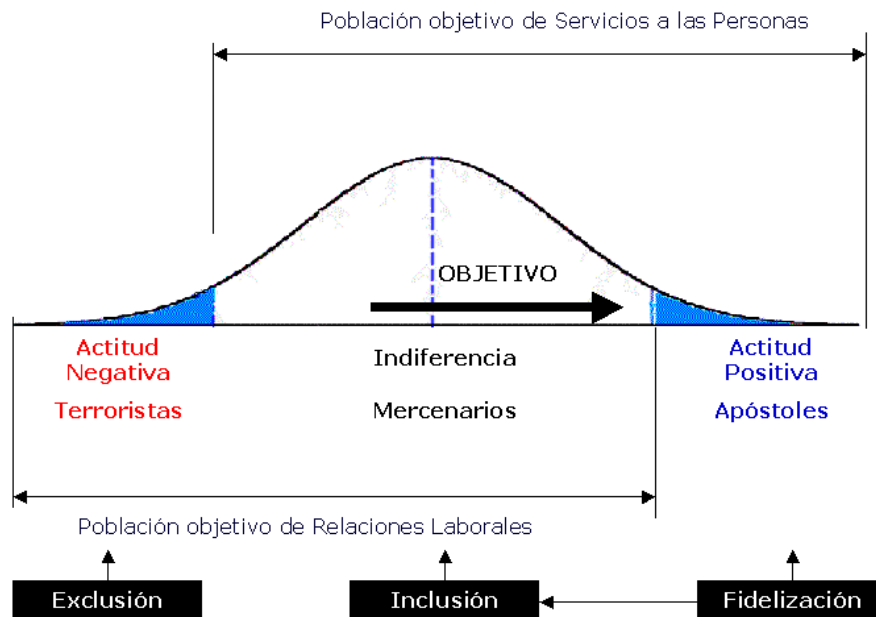
Para desestructurar el armado político organizativo del CD, los objetivos expuestos son más duros, de tinte más clásicamente disciplinario, como *invadir el espacio físico, apoyar a la conducción de cada sector y recuperar el control del día a día*. Al mismo tiempo, también se promueve la formación de líderes alternativos afines a la empresa –como por ejemplo

activistas que respondan a la dirigencia de UTA o empleados ligados al área de Recursos Humanos- para disputar la conducción que ejercen los delegados del CD.

Esta diferenciación en el planteo de los objetivos se explica a partir de la caracterización del personal que la inspira. Los trabajadores fueron definidos en función de tres tipos de empleados, para cada uno de los cuales se dispondrían políticas específicas. Los tres arquetipos utilizados son: los *apóstoles*, los *mercenarios* y los *terroristas*. Se trata de una caracterización retomada de un renombrado libro en el mundo de los administradores de personal denominado *Servicios y beneficios. La fidelización de clientes y empleados. La inteligencia emocional en los negocios* (Huete, 1996). Desde esta perspectiva, lo que se mide es la pertenencia, la identidad y la interiorización de la filosofía de la empresa. El terrorista sería aquel que tiene muy poca satisfacción y presenta también muy poca motivación, el que conspira contra los intereses de la empresa y adopta una actitud negativa. El mercenario es el que asume una actitud indiferente. El apóstol es el empleado que toma una actitud positiva, ideal y que tiene un alto nivel de motivación e identificación con la empresa (Pierbattisti, 2005). Como se observa en el gráfico I, de las propiedades características de cada “tipo de trabajador” se desprende una estrategia específica por parte de la empresa: los terroristas deben ser excluidos, los mercenarios incluidos y los apóstoles fidelizados. En función de esta caracterización, el segmento de trabajadores que la empresa disputa es el de los mercenarios, los apóstoles ya fueron conquistados y se asimilan afectivamente con la empresa y los terroristas son concebidos como un virus que puede contaminar al resto de los empleados.

GRÁFICO I

SOBRE QUIENES TRABAJAREMOS PARA LOGRAR ESTOS OBJETIVOS



Metrovías



Plan Estratégico para los recursos humanos

Fuente: Plan Estratégico para los recursos humanos, publicación interna de Metrovías, año 2005.

La política de exclusión, dirigida prioritariamente hacia los delegados y activistas cercanos al CD estará basada fundamentalmente en el despliegue de variados recursos para lograr el aislamiento de estos referentes del conjunto de sus compañeros. Por un lado se repotenció la política persecución a los delegados y activistas a través de sanciones salariales, suspensiones, negación de ascensos, traslados y la judicialización de las protestas en las coyunturas de conflicto abierto, que desembocó en el procesamiento penal de varios de los representantes del CD. En combinación con estos ataques también tiene lugar una política de intento de cooptación individual de los delegados a través del ofrecimiento de beneficios personales tales como plus salariales, ascensos, puestos de trabajo para familiares, licencias extraordinarias y todo tipo de prebendas para lograr neutralizar o sacar al delegado del lugar de trabajo.

A su vez, también los nuevos mecanismos de reclutamiento de personal fueron pensados como un recurso para desalentar o debilitar la organización gremial. En este aspecto, Metrovías fue ensayando a lo largo del tiempo la incorporación de distintos perfiles de ingresantes supuestamente “no conflictivos”, cuya característica común era el requisito de no tener ningún tipo de experiencia de sindicalización previa y reunir características que los perfilaban como empleados “dóciles”ⁱⁱⁱ.

Otro de los elementos en los que trabajó fuertemente la empresa para desgastar al CD fue la política de comunicación hacia los usuarios y la opinión pública en general. En este punto, la empresa entendió tempranamente la importancia de suscitar el rechazo del público a las medidas de fuerza; tergiversando usualmente las razones de los conflictos, y con el apoyo generalizado y rotundo de los medios de prensa, ha venido ganando la batalla por el consenso del público usuario.

Paralelamente a esta batería de recursos que componen la política de *exclusión*, el Departamento de Recursos Humanos de Metrovías delineó, como señalábamos antes, una política de *inclusión* para crear sentido de pertenencia entre los denominados *mercenarios* y afianzar la fidelización de los *apóstoles*. La gran innovación en este plano fue la creación del Área de Servicios a las Personas, a través del cual se puso en práctica el programa corporativo *Esencia*, marcando un giro radical en la gestión de las relaciones con el personal por parte de la empresa. Una de las delegadas dice, respecto a este viraje:

Es una locura pensar en un lugar donde siempre estés teniendo que pelear, en algún momento alguien tiene que parar. La otra parte tiene que reaccionar, recibís cachetazos, cachetazos, en algún momento decís 'bueno, cambio'. Eso fue lo que le pasó a la empresa, dijo cambio, cambio

ⁱⁱⁱEsta estrategia abarcó tanto la elección de trabajadores jóvenes prácticamente sin trayectoria laboral, mujeres de mediana edad, familiares de empleados jerárquicos de la empresa y trabajadores recomendados del sindicato. En los hechos concretos, esta táctica no resultó muy efectiva; pasado el primer tiempo de trabajo, lejos de la pretendida lealtad a la empresa, el comportamiento de estos grupos de trabajadores demostró ser tan heterogéneo como el del resto.

del todo. Y así, muestro otra cara, y además no le digo Metrovías, le pongo otro nombre, se llama Esencia el cambio^{iv}.

De acuerdo a lo que el Plan Estratégico prescribe, las principales responsabilidades del Área, se refieren a la contención individual, asistencia social, orientación a ingresantes y tutoría, educación, incentivos, vínculo con la familia, y creación de canales para alcanzar una comunicación fluida con los trabajadores.

En una entrevista reciente, Charly Pérez, uno de los referentes históricos del CD, esboza el siguiente análisis:

En el subte hay un 20 por ciento de compañeros decididos a luchar a fondo, mientras que otro 20 por ciento teme perder el trabajo, se refugia en la burocracia y acepta las arbitrariedades de la patronal. El asunto es darse una política para el 60 por ciento que queda en el medio.^v

Precisamente ésta es también, como veíamos a partir de las caracterizaciones, la lectura elaborada por la empresa, y es en pos de la disputa por la filiación de esa mayoría indecisa y fluctuante que cobra sentido la necesidad del cambio en la actitud empresaria. Para captar a los *mercenarios*, *Esencia* viene desplegando un conjunto de políticas de seducción o de atracción que abarcan desde ofrecer facilidades extraordinarias para la obtención de créditos bancarios, financiación para la compra de electrodomésticos, viajes, créditos, promociones con descuentos para actividades y productos, cursos y servicios personales de diferente índole, hasta la organización de actividades recreativas y eventos sociales gratuitos para fechas especiales (por ejemplo el día de la madre o el niño) para promover la integración de la familia. El objetivo de fondo de estas actividades está puesto en ir generando un vínculo de tipo afectivo e individualizado entre el trabajador y la empresa.

^{iv} Entrevista a delegada de la línea A

^v“Fue un paro formidable”, entrevista a Charly Pérez, disponible en el sitio Metrodelegados (www.metrodelegados.com.ar)

A la hora de analizar esta política en conjunto, varios delegados destacan cómo en el diseño de esta estrategia la empresa supo detectar, apropiarse y potenciar redes y espacios de sociabilidad generados previamente por el colectivo, y utilizarlos a favor de un mejoramiento de su imagen y la internalización de sus valores.

Metrovías copió muchas cosas que hacía la gente, la fiesta de fin de año, del día del niño, las ayudas (...) nos copiaron a nosotros, los que nosotros hacíamos. [E5]

Indudablemente, la reformulación llevada adelante por la empresa reacomodó el entramado de relaciones dentro del ámbito de trabajo, obligando a la organización sindical a pensar asimismo su propia reformulación. Este proceso supone redefinir, a partir del nuevo escenario, el modo de intervenir del CD en la disputa por ganar políticamente la adhesión de los trabajadores, lo cual necesariamente conlleva el desafío pendiente de resolver el interrogante político acerca de cómo se hace para desactivar una ofensiva patronal cuando ésta no es centralmente represiva, sino que se asienta en una estrategia control y cooptación a través de la implicación afectiva (Stolovich y Lescano, 1996; Cunningham, Hyman y Baldry, 1996; Perrileux, 2004). En este sentido, la conversión empresarial a través de los dispositivos antes mencionados estableció la necesidad de repensar el contenido y las formas de la práctica sindical. De alguna manera, es posible decir que la lucha histórica del CD contra la empresa y la UTA fue generando una identidad construida sustancialmente a partir del rechazo y la negación de las prácticas de estos actores, mientras que la nueva etapa requiere, para contrarrestar con eficacia el avance de la lógica empresarial, explicitar afirmaciones, es decir, definiciones positivas del tipo de organización política y sindical que el CD se propondría ser. Esto implicó, en cierta medida, la emergencia de la problemática de ampliar los márgenes de la tarea gremial, de manera de tender a conformar un tipo de acción sindical que trascienda lo estrictamente reivindicativo y abarque otras dimensiones de la vida de los trabajadores.

Así, la sofisticación de la estrategia empresarial demanda una respuesta que, lejos de una reacción mecánica tradicional, capte la novedad del movimiento y la particularidad de

este reposicionamiento. Como han señalado muchos autores (Moreno, 1992; Lahera Sánchez, 2000) este tipo de políticas empresarias no tienden, como erróneamente se conjetura, a destruir necesariamente el sindicato, sino su estrategia de poder. Esto no supone ni siquiera destruir el colectivo de trabajo, sino recrearlo sobre formas nuevas en vinculación directa con la empresa. La organización sindical se ve obligada entonces a repensar su especificidad para repotenciar su capacidad de iniciativa social a partir de eso. Frente a esta política de promover los lazos de afiliación entre los trabajadores y entre ellos y la empresa en función de los intereses del capital, el actor sindical se ve obligado a registrar ese reposicionamiento de los actores y la reconfiguración de las relaciones de poder para estar en condiciones de detectar nuevos ejes de conflictividad y diseñar nuevas formas capaces de canalizarlo en beneficio de sus objetivos de poder. En definitiva, se trata de la lucha por redescubrir y reapropiarse del conflicto.

Bibliografía

- CALVO ORTEGA, FRANCESCO (2001), “La organización del trabajo después de fordismo. Estrategias empresariales y procesos de subjetivación”, en Fernández Steinko, A. y Lacalle, D. (eds.) *Sobre la democracia económica. La democracia en la empresa*, El viejo Topo, Madrid.
- CUNNINGHAM, I., J. HYMAN Y C. BALDRY (1996), “Empowerment: the power to do what?” en *Industrial Relations Journal*, vol 27, n° 2.
- GOFFMAN, E. (1989): *Estigma. La identidad deteriorada*, Amorrortu Ediciones, Bs As.
- HUETE, L. M. (1997): *Servicios y beneficios. La fidelización de clientes y empleados. La inteligencia emocional en los negocios*, Deusto, Bilbao.
- LAHERA SÁNCHEZ, A. (2000), “La emergencia de nuevos modelos productivos: la participación de los trabajadores y la fabricación del consentimiento en la producción”, en *Revista de Dialectología y tradiciones populares*, tomo LV, cuaderno segundo.
- MONTES CATÓ, J. (2004): “Disciplina y acción colectiva en tiempos de transformaciones identitarias. Estudio sobre las mutaciones en el sector de telecomunicaciones”, en Battistini, O. Compilador, *El trabajo frente al espejo. Continuidades y rupturas en los procesos de construcción identitaria de los trabajadores*. Prometeo. Bs As.
- MONTES CATÓ, J. y PIERBATTISTI, D. (2007) “Relaciones de poder y disciplinamiento en los espacios de trabajo. Un estudio sobre la dominación en empresas de telecomunicaciones”, *Estudios del Trabajo* N° 33.

- MORENO, O (1992)., “¿Los trabajadores todavía tienen necesidad del sindicalismo? (Hacia un nuevo enfoque de las relaciones del trabajo y el papel del sindicalismo)”, en *Nuevo paradigma productivo, flexibilidad y respuestas sindicales en América Latina*, Neffa, J. C. (coord.), Trabajo y Sociedad, Bs As.
- PÉRRILLEUX, T. (2004), “Idéologie managériale et résistance à l’aliénation”, *Sociologia del lavoro*, n° 95.
- PIERBATTISTI, D (2005): "Destruction et reconstruction des identités au travail en Argentine: la privatisation d’ENTel 1990-2002". Lille, A.N.R.T.
- STOLOVICH, L. Y LESCANO, G. (1996), “El desafío de la calidad total o cuando los sindicatos se sienten atacados”, *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, año 2, n° 4.